



PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/148726>

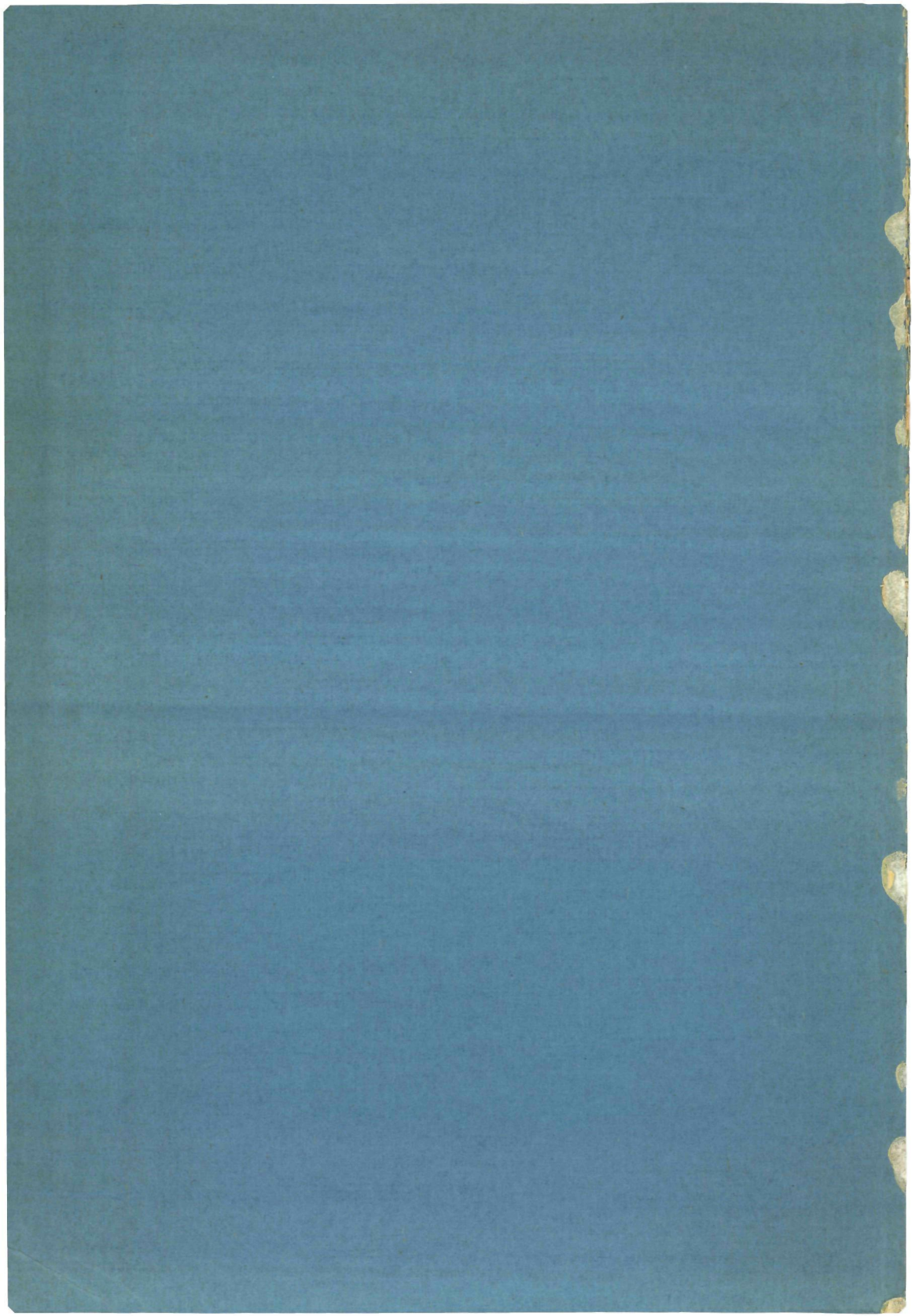
Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

1692

ORGANISATIE IN VERANDERING

J. J. J. VAN DYCK.

UNIVERSITAIRE PERS ROTTERDAM



Organisatie in verandering

Organisatie in verandering

Sociologische modellen van veranderingsprocessen in organisaties

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor

in de Sociale Wetenschappen

aan de Katholieke Universiteit te Nijmegen,

op gezag van de rector magnificus Prof. Dr. G. Brenninkmeijer,

hoogleraar in de faculteit der Sociale Wetenschappen,

volgens besluit van de senaat

in het openbaar te verdedigen

op woensdag 21 juni 1972, des namiddags te 4 uur

door

Jules Johan Jozef van Dijck

geboren te Nijmegen

1972

Universitaire Pers Rotterdam

Promotor : prof. dr. J.A.P. van Hoof

*Ter nagedachtenis
aan mijn vader*

Aan mijn vrouw

Inhoud

INLEIDING	1
1. ALGEMENE ANALYSE- EN VERKLARINGSMODELLEN IN DE SOCIOLOGIE (VAN DE ORGANISATIE): FUNCTIONALISME, SYSTEEMBENADERING EN ACTIESOCIOLOGIE	17
1. Het functionalistische systeemdenken	19
2. Het actie-model als theoretisch raamwerk	27
3. Functionalistische systeembenadering en actietheorie: optiekverschillen en complementariteit	35
2. ORGANISATIONELE VERANDERING ALS GROEI EN ONTWIKKELING VAN DE STRUCTUUR	41
Inleiding	41
1. Structuurontwikkeling als tendentie naar een bureaucratisch patroon van integratie en differentiatie	44
2. Organisatie en omgeving	56
3. Omgevingsdynamiek en structuurontwikkeling	73
4. Projectorganisatie: de ontwikkeling van de structuur naar een matrix van kennis en macht	84
3. ORGANISATIE EN INNOVATIE	99
Inleiding	99
1. Definiëringen en uitgangspunten voor een theorie over organisationele innovatie	102
2. Een model van het organisationele innoveerproces	112
3. Inductie en besturing van innoveerprocessen: 'management of innovation'	132
	VII

4. DE ORGANISATIE EN HAAR LEDEN: HET VRAAGSTUK VAN DE PARTICIPATIE. PROCESSEN VAN ACTIVERING EN MOBILISERING	137
Inleiding	137
1. Het thema 'organisatie en leden' in de benadering van de psychologie en de sociologie. De leden als persoon en als rollenspeler	140
2. Enige modificaties van het sociaal systeem-denken. Elementen van een 'action frame of reference' van belang voor de verklaring van sociale verandering. Integration van 'persoon' en 'positiebekleder' binnen een actiemodel	145
3. Een model van sociale verandering in organisaties	150
4. Sociale verandering in enige maatschappelijke gestalten	157
5. Een model van sociale verandering in organisaties. Activering, mobilisering en participatie	162
6. Enige voorbeelden van processen van sociale verandering in organisaties	176
5. ORGANISATIE EN CONFLICT	189
Inleiding	189
1. Enige definities van conflict. Organisationeel conflict. Typen van conflict	194
2. Kernbegrippen voor een model van organisationeel conflict	198
3. Korte samenvatting. Een globaal model	228
6. SAMENVATTING: SAMENHANG VAN DE VERANDERINGSMODELLEN; ORGANISATIE ALS SYSTEEM EN ALS ACTIESTELSEL; VERANDERKUNDIG PERSPECTIEF	233
Samenvatting	233
1. Structuurdynamiek	233
2. Innovatie	236
3. Sociale verandering als actie	238
4. Intra-organisationeel conflict	241
5. Samenhang van de veranderingstypen	245
6. Organisatie-als-systeem en organisatie-als-actiestelsel	246
7. De vraag naar een theoretische synthese	249
8. Een veranderkundig perspectief	253
APPENDIX	257
NOTEN , VERWIJZINGEN EN GERAADPLEEGDE LITERATUUR	267
PERSONENREGISTER	283
SUMMARY	286

Inleiding

De ontwikkeling van de moderne sociologische wetenschap is geworteld in een complex van sociale veranderingsverschijnselen in termen waarvan zeer globaal de overgang van een traditionele of pre-moderne naar een moderne industriële samenleving beschreven kan worden.

Grondleggers van de sociologische wetenschap zoals Comte, Pareto, Weber, Marx, Mannheim, e.a. hebben zich impliciet of expliciet met macro-sociale veranderingsverschijnselen beziggehouden.

Evolutionisten zoals Spencer beschreven theoretisch deze overgang als een van eenvoudige naar complexe (gedifferentieerde) stadia van maatschappelijke ontwikkeling. Anderen zoals Marx, Weber en later Mannheim benadrukten specifieke kenmerken van sociale systemen (technologie, bureaucratisering) als de primaire 'bewegings' van sociale verandering.

Bij Ogburn bijvoorbeeld treft men later weer deze voorkeur aan voor het technologische en voor technologische innovatie als de factor van verandering. Bij Pareto en Mosca heeft de circulatie van elites eenzelfde betekenis.

Wanneer het algemeen gebruik gevolgd wordt en onderscheiden wordt naar analyses op macro-, meso- en microniveau, dan kan gesteld worden dat de sociologie in deze tijd op elk van deze niveaus verschijnselen van ontwikkeling en verandering in studie heeft.

Op het niveau van de globale samenleving betreft deze studie zeer uiteenlopende thema's als industrialisatie, urbanisatie, sociale bewegingen met politieke en ideologische kenmerken, wijzigende waarden- en normenpatronen, (b.v. een veranderende jeugdcultuur), institutionaliseringsprocessen in het vlak van vorming, educatie en welzijn, e.d. Op het niveau van de persoon in velerlei micro-sociale situaties wordt binnen sociale psychologie en sociale wetenschap in ruime zin nauwelijks meer de behoefte aan onderscheid gevoeld tussen een statische en dynamische benadering.

Op dit niveau is de sociale wetenschap, zowel in onderzoek als in theorievorming, over een breed front opgerukt en heeft zij veel kennis geaccumuleerd met betrekking tot genetische persoonsontwikkelingsbeschouwingen, leerprocessen, socialisatieprocessen in kleine groepen, de dynamiek van interpersonele processen.

De persoon-situatie-benadering stoelt op wezenlijk dynamische motivatietheorieën. Wat thans onder het hoofd 'agologie' (soms ook 'planned change' genoemd) reeds een eigen leven leidt, is overwegend gesystematiseerde sociaal wetenschappelijke kennis m.b.t. de dynamiek van interactie situaties.

DE ORGANISATIE-SOCIOLOGIE EN HET THEMA 'VERANDERING'. DE GLOBALE DOELSTELLING VAN DEZE PUBLIKATIE

In de sociaal-wetenschappelijke theorie m.b.t. organisaties en het organiseren (d.w.z. doelgericht collectief handelen) neemt het thema 'verandering' wel een grote plaats in maar kan niet verwezen worden naar een gesystematiseerd geheel van kennis en inzichten.

Met name binnen de sociologie van de organisatie schijnt de benadering van veranderingsverschijnselen te oscilleren tussen macrobeschouwingen (m.b.t. grotere institutionele kaders zoals industrie, welzijn, educatie) waarbij het organisatie-niveau overstegen wordt, en de aandacht voor de dynamiek van de persoon en zijn direct omringende sociale situatie waarbij slechts aspecten of elementen van organisationele verandering geraakt worden.

De toenemende nadruk op de dynamica van het organisatieverschijnsel (voorlopig aan te duiden als 'organisationele verandering') binnen de sociologie van en kunde m.b.t. organisaties, weerspiegelt ook een urgentie van de beleidspraktijk.

Al suggereert het begrip organisatie duurzaamheid en onbeweeglijkheid zoals eigen aan constructies in het algemeen, in dit geval sociale 'constructies' met betrekking tot doelstellingen, de directe ervaring binnen organisaties leert dat de werkelijkheid door permanente verandering gekenmerkt wordt. Men hanteert daarvoor uiteenlopende begrippen: groei, ontwikkeling, vernieuwing, of soms nog diffuser: spanning, conflict en dynamiek 'tout court'. Of men verwijst naar soorten van verandering: technologische, structuur- en cultuurveranderingen. Nieuw is de omstandigheid dat organisaties geconfronteerd worden met veranderingsprocessen, intern maar vooral in de maat-

schappelijke omgeving, die door omvang en snelheid tot de beleving van een eigentijds vraagstuk leiden.

Het toekomstgericht denken, – in de gestalte van strategiebepaling en planning – is bovendien zelf een motor van en tegelijk een reactie op veranderingsverschijnselen in en met betrekking tot organisaties. Behalve dat organisaties complexe menselijke actiegehele zijn (complexe sociale, 'technische' en doelmatigheidssystemen), hetgeen in statische zin processen en mechanismen ter beheersing vraagt, staan zij voor uitdagende ontwikkelings- en groeivraagstukken. Het vormen van beleid staat allerwegen dan ook in het teken van ontwikkeling en creatie.

Dit betekent voor de organisatie-sociologie dat zij *dynamische modellen en 'wetten' dient op te stellen: het analyseren en formuleren van regelmatigheden in het zich transformeren (veranderen) van gedragspatronen, sociale structuren, waardensystemen en doelstellingen*. Diverse auteurs stellen ten aanzien van de huidige organisatie-sociologische kennis dat er behoefte is aan theorieën m.b.t. 'change' opdat de sociale wetenschap een rol kan spelen m.b.t. 'changing'. Naast verklaring en predictie van mogelijkheden en begrenzingen voor veranderingsverschijnselen en veranderingsprocessen, vragen in deze tijd inductie en besturing van organisationele veranderingsprocessen evenzeer een doordenking binnen de organisatie-sociologie. Beleid en praktijk vragen meer dan aan gesystematiseerde kennis voorhanden is.

Deze studie wil een theoretische bijdrage zijn tot het opstellen van dynamische modellen en 'wetten', alsmede op basis hiervan grondslagen bieden voor inductie en beïnvloeding van veranderingsprocessen in en van organisaties.

HET VERANDERINGSVERSCIJNSEL EN HET SOCIOLOGISCHE BEGRIPPENSTELSEL. EEN DIVERSITEIT VAN INVALSHOEKEN

Als men een aantal theoretisch-sociologische studies m.b.t. sociale verandering als uitgangspunt kiest, dan blijkt dat het veranderingsverschijnsel impliciet of expliciet binnen een 'conventioneel' sociologisch begrippenapparaat beschreven wordt.^{1 2 3}

Men spreekt van een sociaal systeem wanneer collectieve actie- en gedragspatronen gericht worden op collectieve doelstellingen of waarden. Het scheppen en continueren van zulke sociale systemen vraagt

een permanent institutionaliseringsproces: het vestigen en doen beleven en doen naleven van symbolen, doelstellingen, gedragsverwachtingen.

Collectief gericht handelen vraagt taakverdeling volgens beginselen van specialisatie en integratie waarbij een diversiteit van rollen ontstaat. Regulering van individueel en collectief gedrag impliceert sancties. Een sociaal systeem (meso: een organisatie; macro: een institutioneel kader) berust op het scheppen van een identiteit, van 'grenzen' ten opzichte van een omgevende sociale situatie waarmee het door uitwisselings- en beïnvloedingsrelaties verbonden is. Langs de weg van uiterlijke en/of innerlijke samenhang wordt een bepaalde graad van binding aan en consensus bereikt onder individuele en sociale eenheden binnen een organisatorisch of institutioneel kader.

Er is 'discussie' binnen een sociaal systeem alsmede tussen dit systeem en groeperingen in de sociale omgeving m.b.t. de waardepremissen, de doelstellingen en de legitimiteit van het systeem. De interne structuur en het externe relatiepatroon vormen een veranderlijke tijdelijke balans van machtsverhoudingen tussen 'partijen': er ontstaat op basis hiervan conflict over inhoud en prioriteiten van doelstellingen, over allocatie van middelen ter bereiking van die doeleinden, over de positie van partijen in het 'onderhandelingsgebeuren'. Soms betreft de machtsstructuur een verticale dimensie van leidende elite(s) en geleide groeperingen. Ook in de horizontale dimensie (b.v. professionele groeperingen) ontstaan spanningsrelaties tussen groeperingen m.b.t. doelen en middelen. Institutionalisering en 'organisering (= richten van collectieve actie op doelstellingen) leiden tot het ontstaan van functioneel meer of minder autonome groepen en sub-systemen, waarin belangen en oriëntaties uitkristalliseren. Soms ontpoppen deze zich als 'anti-systemen'.

Een verschil in macht, in identificatie met en binding aan normen en doelstellingen, in belangenpositie en oriëntatie, betekent dat een sociaal systeem nooit homogeen is maar een spanningsrijke heterogeniteit vormt.

'Institutionalization necessarily requires efforts to maintain the boundaries of the system by continuous attempts to mobilize resources from different groups and individuals and efforts to maintain the legitimacy of its values symbols and norms. But continuous implementation of these policies may affect the positions of various groups in the balance of power among them and in their orientations to the existing institutional system'.⁴

De soort, richting en omvang van veranderingsverschijnselen hangen samen met de aard van de spannings- of conflictsituatie, die als 'bron' van verandering beschouwd kan worden; in het vlak van waarden en normen (oriëntaties), meer concreet in het vlak van doelstellingen (functies t.o.v. de buitenwereld), in het vlak van de interne verdeling van macht en invloed, of in het omgevende krachtenveld waarbinnen een systeem functioneert.

In aldus gestileerde sociologische beschouwingen over sociale verandering keren uitgangspunten en stellingen terug die hieronder opgesomd worden.

- De sociologische vraagstelling met betrekking tot sociale verandering culmineert in het vraagstuk van ordening v.s. verandering, van stabiliteit v.s. dynamiek.
- De sociale werkelijkheid wordt beschreven als in elkaar grijpende, soms elkaar opvolgende, fasen van de- en re-institutionalisering, van organiseren en reorganiseren.
- Het denken over verandering berust op een grondschema waarin onderscheiden worden: bronnen of 'oorzaken' van verandering, een observeerbaar veranderingsproces (geleidelijke of abrupte de-institutionalisering of des-integratie), het openen van nieuwe mogelijkheden (potenties) voor betrokken sociale eenheden, en het ordenen en structureren (re-institutionalisering) van de 'veranderde' nieuwe sociale situatie.
- De bronnen of 'oorzaken' van veranderingsprocessen kunnen in een of meer van de 'paliers' van de sociale werkelijkheid gesitueerd worden; in het morfologische (technologie in de ruimste zin, het demografische, het ecologische aspect) in het structurele (interactie-, taakverdelings-, machtspatronen) en het culturele (waardenoriëntaties en normen).
Veranderingen zijn meer of minder 'totaal' alnaargelang zij naar meer lagen van het sociale systeem uitstralen.
- Een onderscheidend kenmerk van verandering is het transformeren van een sociale situatie. Verandering is dan zo goed als een equivalent van vernieuwing. Bepaalde sociale eenheden binnen of buiten een sociaal systeem worden soms onderkend als 'dragere' van bewust-geplande vernieuwingsprocessen.
- Groepen en individuen moeten veelal 'in beweging' gebracht worden met betrekking tot nieuwe doelstellingen, waarden en normen, structuren. De grote nadruk op waarden-oriëntaties, doelstellingen en normen inzake sociale verandering, weerspiegelt een besef van af-

stand of discrepantie tussen actualiteit en idealiteit (potentialiteit) die door het veranderingsproces overbrugd gedacht wordt.

Eén uitgangspunt voor de onderhavige studie is dat er *verschillende invalshoeken voor analyse en verklaring van het proces van verandering zijn*: verandering als structurering van sociale actie (de- en herstructurering), verandering als transformatie van relevante systeemdelen en aspecten (vernieuwingsprocessen), verandering als 'beweging' waarbij actoren vanuit oriëntaties zich richten op doelen en waarden, en verandering als reductie van spannings- of conflictsituaties binnen een sociaal systeem.

In het verdere betoog zullen deze verschillende maar samenhangende en ten dele samenvallende *optieken m.b.t. organisationele verandering* als hoofdthema's in afzonderlijke hoofdstukken uitgewerkt worden. Een voortzetting van de parafrase op het zo weinig precieze (want voorwetenschappelijke) begrip 'verandering' lijkt nuttig.

EEN VERDERE PARAFRASE OP HET BEGRIP 'VERANDERING'. ASPECTEN VAN HET VERANDERINGSVERSCIJNSEL

Cohen stelt dat 'sociologists distinguish between changes which are a necessary part of a persisting system and those which are genuine changes of the system itself'.⁵ Dit onderscheid is relatief vooral indien effecten van systeemdeelveranderingen in de tijd gevolgd worden. Het heeft bijv. enige tijd geduurd vooraleer veranderingen in informatie-technologie (electronische gegevensverwerking) besluitvormingsprocessen en -structuren binnen organisaties zijn gaan transformeren.

Een onderscheid naar partiële en 'totale' veranderingen lijkt met betrekking tot sociale systemen ook theoretisch niet erg zinvol; bij iedere doorsnede in de tijd van een sociaal actie-stelsel treft men persisterende en in verandering verkerende elementen en processen aan. Waardenopvattingen met betrekking tot democratisering –, maatschappelijk en binnen organisaties –, vormen het object van vernieuwende en ook conflicterende interpretaties. De structuren waarbinnen zich georganiseerde actie voltrekt persisteren veelal nog op basis van 'oudere' interpretaties.

Men zou ook kunnen onderscheiden tussen perifere en fundamentele verandering in een sociaal systeem. Dit onderscheid is alleen mogelijk als kern- of strategische kenmerken van een sociaal systeem aangegeven kunnen worden.

Stelt men zich op het standpunt van een synchronische analyse van een organisatie dan lijkt bijvoorbeeld doelstellingsverandering fundamenteeler dan technologische verandering. Stelt men zich op een diachronisch standpunt dan kan 'achteraf' (ex post) aan technologische verandering desalniettemin een strategische betekenis toegekend worden. Voortschrijdende automatisering in industriële organisaties is hiervan een voorbeeld.

Sociale verandering wordt ook nogal eens getypeerd in termen van gradueel-snel, continu-schoksgewijs, of ook vreedzaam-gewelddadig. Het nut van zulke continua is dat zij helpen empirische typen van veranderingsrichting en veranderingsintensiteit te onderscheiden. Globale macro-sociale veranderingsprocessen (bijv. processen van industrialisatie en technologische innovatie) worden soms als een cumulatief-evolutionaire of progressieve trend beschreven. Andere processen zijn cyclisch opgebouwd uit progressie- en depressieperiodes (bijv. industriële activiteitscycli).

Met name in meso-sociale systemen is de koppeling van verandering aan progressie en tegenspraak met de realiteit; organisaties differentiëren en ontplooiën zich in sommige gevallen, maar desintegreren en 'sterven af' in andere gevallen. De 'neerwaartse' zowel als 'opwaartse' richting van verandering vragen aandacht. Ter bepaling van de richting van sociale veranderingen wordt in ieder geval gedacht in termen van fasen, bijv. een relatief 'trage' initieerfase, een snelle ontwikkelingsfase en een langdurige geleidelijke consolideerfase. De tijd-as die men kiest bij de studie van veranderingsprocessen, – het richten van het onderzoek op kortere of langere intervallen –, veroorzaakt iets arbitrairs. Men 'ziet' andere aspecten en gestalten van een veranderingsproces alnaargelang de fase en alnaargelang de lengte van het interval, waarover het onderzoek zich uitstrekt.

Bovenstaande summiere opmerkingen betreffen het formele of 'proces' karakter van veranderingsverschijnselen. In het verdere betoog wordt deze invalshoek op meerdere plaatsen gevolgd hoewel er niet de nadruk op ligt.

In deze studie staan op de voorgrond de materiële aspecten van het organisationele veranderingsverschijnsel; *de factoren, mechanismen en situaties die verandering in en van organisaties 'produceren', de in organisatiekenmerken uitdrukbare gestalten of verschijningsvormen van organisationele verandering, en de functies van veranderingen* voor organisaties.

Waar de organisatie-sociologie in het algemeen zich in theorievorming en onderzoek concentreert op het formuleren van wetten die geldingskracht hebben binnen bepaalde organisatie-typen, – en bijgevolg typologieën ontwikkelt op basis van omgevings-, doelstellings-, structuur- of technologiekenmerken –, wordt ook in deze studie de dynamica niet benaderd als een algemene theorie over organisationele (sociale) verandering.

De nadruk ligt op een *verkenning van typen of 'soorten' van veranderingsprocessen op meso-sociaal niveau*.

'Organisationele verandering' is in het volgende een generale aanduiding voor nog in breedte en diepte uit te werken typen van veranderingsprocessen van en in organisaties.

Een zeer brede definiëring van sociale verandering volgend, en wel 'social change can be defined as the increase or decrease in any sociological variable'⁶, zou organisationele verandering gedefinieerd kunnen worden als 'an alteration in the arrangement of organizational parts, which would be reflected in the dimensions of structure or functioning of an organization'.⁷

Katz en Kahn stellen in een hoofdstuk gewijd aan 'Organizational Change'⁸ dat er sprake is van organisationele verandering indien kenmerken van een organisatie als systeem zich wijzigen (doelstellingen, structuur, sociale processen, normen en waarde-opvattingen). Tegenover de zeer intensief bestudeerde problematiek van de micro-verandering, d.i. de dynamische relatie persoon - rol, individu - groep, de intragroepsdynamiek, stellen de auteurs de nijpende behoefte aan theorievorming over 'systemic change'.

Moore stelt dat een theorie met betrekking tot sociale verandering betrekking heeft op 'detecting orderly properties in the transformations of behaviour patterns or social structures'.⁹

March en Simon definiëren verandering m.b.t. organisaties als het wijzigen van 'actie-programma's'. Binnen een conceptie van organisatie als stelsel van informatieverwerkings-, keuze- en besluitvormingsprocessen is verandering 'initiation and innovation . . . of new performance programs that have not previously been a part of the organization's repertory'.¹⁰

De meeste organisatie-sociologische beschouwingen hebben duidelijk 'moeite' met het plaatsen van organisationele verandering. Moore onderscheidt expliciet 'small scale change' (spanningen, inconsistenties,

flexibiliteit binnen micro-sociale realiteiten zoals rol, groep, machtsstructuur, taakverdelingsstructuur) en 'societal change' als een bundel van macro-sociale transformaties van waarden- en normensystemen, institutionele kaders en technologische gegevensheden.¹¹ Ook Etzioni in een recente omvangrijke studie 'The Active Society'¹² dynamiseert het begrippenapparaat en de verklaringsmodellen van de sociologie met betrekking tot de polen individu en samenleving, maar werkt weinig of niets uit ten aanzien van de 'bemiddelende' meso-sociale systemen of organisaties.

Deze constateringën betekenen al met al dat de in het volgende te ondernemen poging een avontuurlijke genoemd kan worden.

Op een andere plaats heeft schrijver dezes een onderverdeling binnen de sociologie van de organisatie voorgesteld naar een drietal thematieken.¹³

Allereerst zijn organisaties via een dynamische wisselwerking verbonden aan een omgeving (externe 'partijen' en situaties, andere organisaties, institutionele kaders, de maatschappij als stelsel van waarden-oriëntaties). Het functioneren, d.i. doelverwezenlijking en doelstelling, en in dit verband de dynamiek hiervan, dient binnen de dimensie organisatie-omgeving geplaatst te worden.

Vervolgens is organisatie een sociale bovenbouw van een technologisch complex, van een objectief-technische middelen-structuur (in ruime zin te nemen met het oog op de generaliseerbaarheid tot industriële, educatieve, militaire en andere organisatietypen). Organisationele verandering kan betrekking hebben op de dynamische relatie tussen organisatie en technologie. Sinds kort wordt deze dimensie van organisatie met het concept socio-technisch systeem uitgedrukt.

Tenslotte kan organisatie benaderd worden als 'gesloten' intra-organisationeel systeem. Transformaties van de structuur van het collectieve handelen (differentiatie en integratie, macht en invloed) constitueren een derde type van sociale dynamiek. Omgevingsrelaties, structuur en technologie vormen te samen een complex geheel dat met het begrip organisatie uitgedrukt wordt. Bij Parsons vindt men een gelijksoortig onderscheid tussen organisatie als 'institutional, managerial and technical system'.¹⁴

De in het voorgaande genoemde factoren en mechanismen die organisationele verandering produceren, de in organisatiekenmerken uitdruk-bare gestalten van het veranderingsproces en de functies van organisationele verandering, kunnen in principe op een of meer van de

hoofddimensies van het complexe organisatiegeheel betrekking hebben.

Organisationele verandering als groei en ontwikkeling van de structuur (in termen van afnemende of toenemende complexiteit, of wijziging van het differentiatie- en integratiepatroon) kan een autonome endogene veranderingsbron zijn en tegelijk een gestalte waarin omgevingsdynamiek zichtbaar wordt.

Doelstellingsverandering in de zin van doelstellingsverbreding en vernieuwing kan exogeen veroorzaakt worden en tegelijk samenhangen met conflictverschijnselen tussen partijen en groepen binnen de structuur.

Het mobiliseren van consensus, binding en actiebereidheid van organisatieleden (individueel en als collectieve actor) is een endogeen veranderingsproces maar veelal gericht op extern gerichte expansie en uitdijning van een organisatie.

Conflictverschijnselen kunnen bron, verschijningsvorm en functie van organisationele verandering zijn. Een binnen het bestek van deze inleiding nog globale classificatie van organisationele veranderingsverschijnselen berust bijgevolg òn op de dimensie organisatie-omgeving, organisatie als intra-organisatieel systeem, en organisatie-technologie, òn op een onderscheid naar 'procesfase', namelijk bronnen of 'oorzaken', verschijningsvormen en functies.

STABILITEIT VERSUS VERANDERING. INTENSIVERING EN VERSNELLING VAN SOCIALE DYNAMIEK

Zoals reeds in de aanvang van deze inleiding gesteld, schijnt een kernvraagstuk gelegen te zijn in het vaak gehanteerde contrast 'stabiliteit vs. verandering'. Aangezien veel van de hedendaagse sociologische discussie gevoerd wordt in het teken van juist dit contrast, lijkt een korte standpuntbepaling in deze inleiding thuis te horen. Het denkschema van nogal wat auteurs berust op het onderscheiden van instandhoudings- en veranderingsprocessen, van beheersing en vernieuwing (of transformatie), van statica en dynamica.¹⁵

Of men roept om één theoretisch kader ter verklaring van verschijnselen en processen van persistentie en verandering van sociale systemen, of men beschouwt persistentie en voortbestaan als begrippen die verwringende abstracties van de sociale werkelijkheid zijn en tracht bijgevolg bestaande conceptuele kaders (structureel-functionalistische) te 'dynamiseren', getuige de hernieuwde belangstelling voor concepten als actie, beweging, dialectiek en conflict.

Blijkbaar is de vraag naar de '*normality of change*' aan de orde.¹⁶ Het model waarbinnen verandering gezien wordt als een gebeuren of proces dat een in evenwicht verkerend sociaal systeem 'verstoot', tot aanpassingen noopt, waarop een evenwichtsherstel volgt, is nogal verbreid onder sociologen. Het empirisch-positief onderzoek naar sociale veranderingsprocessen dwingt welhaast tot een conceptie van verandering als een discontinu proces binnen een continue cyclische tijd. Ontdoet men het begrip verandering van zijn transformerende, 'revolutionaire', metamorfoserende, 'verstorende' associaties en veruimt men het tot 'dynamiek', dan zegt men eigenlijk dat de sociale werkelijkheid *niet als een structuur* of systeem in het 'hier en nu', d.w.z. a-historisch, *maar als een proces*, als een permanente omzetting van natuur- en sociale gegevens door middel van sociale actie in een nieuwe (veranderde) werkelijkheid.

In een volgende hoofdstuk zal getracht worden aan te tonen dat het functionalistisch systeemdenken kan leiden tot een 'cross-sectional' a-historisch beeld van de sociale werkelijkheid. Ordening, persistentie en het repeterende karakter van sociale gedragspatronen verschaffen het sociale leven een mate van voorspelbaarheid. Begrippen als organisatie, structuur, rol en positie, systeem drukken wezenlijk deze zekere onveranderlijke regelmatigheid uit. Tegelijkertijd hanteert de sociologie begrippen met een tijddimensie of een proceskarakter: socialisatie, consensusvorming, acculturatie, georiënteerdheid op doelen en aspiraties, deviantie en conflict.

De sociale werkelijkheid, in en buiten organisationele kaders, is geordend, geprogrammeerd, 'vorgegeven' voor de actoren, maar vertoont spanning, inconsistenties (b.v. van het formele en het feitelijke), 'gaps' van het actuele en (geaspireerde) potentiële. De begrippen statisch en dynamisch hebben bijgevolg voor de sociologie van de organisatie geen grote betekenis. Een organisatie, – als gedifferentieerd en geïntegreerd collectief actie-geheel –, is een stelsel van sociale processen en in wezen dynamisch. Als in het verdere betoog over organisationele verandering gesproken wordt, wordt niet deze aan het sociale feit intrinsieke dynamiek, maar *in de tijd observeerbare intensiveringen en versnellingen van deze dynamiek* bedoeld.

Juist door deze intensivering, versnelling of omvangsvergroting onthult de permanente dynamiek zich als wijziging of transformatie van kernaspecten van het sociale systeem (doelstellingen, functies, structuur, technologie). In een sociaal systeem verlopen dus tegelijk instandhoudings- en transformatiegerichte processen.

Het denkschema 'bronnen van verandering – veranderingsproces – respons van het sociale systeem' geeft gemakkelijk aanleiding tot z.g. 'één-factor-theorieën' met betrekking tot sociale en organisatorische verandering.

Cohen geeft hiervan een beknopt overzicht.¹⁷ Deze theorieën hechten met betrekking tot (veelal macro-) sociale verandering een dominante betekenis aan technologie, economische infra-structuur, conflictverhoudingen tussen systeem-delen, conflicterende of inconsistente waarden- en normenpatronen binnen sociale systemen, adaptatieprocessen van een sociaal systeem met betrekking tot omgevingspressies, of ideële en symbolische innovaties.

Het standpunt dat het verdere betoog zal bepalen, ligt kernachtig besloten in Cohen's conclusie: 'The idea that sociology can provide a single theory of social change is a myth. Social systems may provide many sources of change. To attempt to reduce these to a single factor is to believe that social change is a very specific phenomenon which must have very specific causes'.¹⁸ Het behandelde globale model van organisatie n.l. als geheel van organisatie omgevingsrelaties, intra-organisatorische processen en sociotechnische relaties, betekent het centraal stellen van geïnterrelateerde processen. Sommige hiervan versterken elkaar, andere zijn tegengesteld gericht. Sommige versterken veranderingstendenties, andere neutraliseren deze. Een zodanig model houdt rekening met pressie, contra-pressies, spanningen en conflicten, zodat meerdere hoofdbronnen van verandering aangegeven kunnen worden. Binnen dit generieke raamwerk wordt de aandacht dan gericht op typen van veranderingsprocessen en veranderingssituaties. Een ander uiterste dient vermeden te worden. Functionalistische en algemene (vanuit de biologie geïnspireerde) systeembenaderingen suggereren dat alle variabelen binnen een sociaal systeem (al of niet met een tendentie naar evenwicht) met elkaar samenhangen. De multi-causaliteit van sociale verschijnselen (de wederkerige afhankelijkheid van alle factoren in een systeem) wordt ten onrechte als argument gebruikt om de meest belangrijke bronnen van sociale verandering niet te lokaliseren.

Zodra men, – zoals in het verdere betoog –, denkt binnen typologieën van veranderingsprocessen dient zulks te geschieden. Het is opmerkelijk dat hedendaagse auteurs, die een ten dele futurologische balans opgesteld hebben van de veranderingsprocessen en -tendenties binnen de actuele geïndustrialiseerde samenleving, een *veelheid* van

bronnen en oorzaken aangeven. In recente publikaties van Drucker, Kahn en Wiener, e.a. worden genoemd: exponentiële groei van wetenschappelijke kennis, technologische innovaties, omwentelingen in de processen van informatieverwerking en communicatie, veranderingen in micro- en macro-machtsverhoudingen vanwege democratiseringsstrategieën, stijging van het educatieniveau van individuen en daarmee gepaard gaande wijzigingen in aspiratieniveau en -richting.¹⁹

Tot slot van deze inleiding wordt een algemeen model in hoofd-trekken uitgewerkt, aangezien het de basis vormt voor het verdere betoog over organisationele verandering. Het 'plan van behandeling' kan tegen de achtergrond van dit algemeen model duidelijker geschetst worden.

EEN ALGEMEEN SPANNINGSMODEL VOOR ANALYSE EN VERKLARING VAN VERANDERING. EEN VIERTAL OPTIEKEN. PLAN VAN BEHANDELING

Het meest algemene – en op voorhand daarom bruikbare – model voor analyse en verklaring van sociale en organisationele verandering lijkt een '*general tension model*'. Hiermee wordt aangesloten bij Moore waar hij spreekt van een 'tension-management-model of society'. Verandering wordt bijna altijd geïndiceerd door spanningen of inconsistenties binnen sociale systemen.

~ The view of society as a tension-management-system rather than as a self-equilibrating system has distinct advantages in making both order and change problematical, but also 'normal'. Tensions, or inconsistencies and strains . . . are intrinsic to social systems, not simple accompaniments or the product of changes that impinge on the system from external sources. Once the tensions characteristic of all or of particular types of social systems are identified, they are predicted to be the probable sites of change'.²⁰ Hiermee wordt afstand genomen van modellen van organisatie die berusten op homeostatische en cybernetische 'self-equilibrating'. Hiermee wordt tevens beoogd de discussie over het endogene dan wel exogene karakter van verandingsbronnen en -oorzaken te relativeren. Een algemeen spanningsmodel m.b.t. organisationele verandering impliceert dat verandering spanning-producerend zowel als spanning-reducerend kan zijn. Het betekent ook dat bepaalde spanningssituaties en -constellaties intrinsiek aan sociale systemen (of componenten hiervan) zijn.

Spanningssituaties en -constellaties dienen geoperationaliseerd te worden om wegen te vinden voor een typologische beschouwing m.b.t. organisationele veranderingsprocessen.

In het verdere betoog zullen *vier spanningstypen* het raamwerk vormen voor de analyse van organisationele veranderingsprocessen.

– De spanningsrelatie van de organisatiestructuur ten opzichte van enerzijds de organisationele omgeving, anderzijds de technologische component. De nadruk ligt hierbij op *ontwikkelings- en groeiverschijnselen van de structuur*, te typeren aan de hand van differentiatie- en integratiepatronen.

Organisationele verandering als ontwikkeling en groei van de structuur komt in dit verband dan enerzijds voort uit inconsistenties en incongruenties van de structuur en is anderzijds een reactie op de complexiteit en onzekerheid van de omgeving.

– Spanningsverschijnselen in de zin van *vernieuwings- of innovatieprocessen*. Centraal staat de spanning tussen het actuele en het potentiële (soms ideale) inzake organisatiedoelstellingen en -middelen in de ruimste zin. In strategiebepaling, planning en besluitvorming staat deze spanning op bewust-rationele wijze op de voorgrond. Innovatieprocessen worden gezien als meer of minder bewuste creatieve interventies in het huidige functioneren van een organisatie, hetzij aangezet door een leidende elite, hetzij door 'actieve' groeperingen of door beide. Innovatieprocessen hebben in ruime zin betrekking op doelstellingen en functies van de organisatie ('produkten en markten'), op de middelen voor besturing en beheersing van het organisatiegebeuren en op de technologische component.

– Spanningsverschijnselen in de relatie tussen organisatiedelen (individen en groepen) en de organisatie als totaliteit.

Het *activeren en mobiliseren* van consensus, involvering en actiebereidheid (kortom sociale 'energie') van organisatieleden en -delen vormt hierbij het centrale vraagstuk.

– Spanningsverschijnselen in de zin van *conflictverschijnselen*. Hierbij staan de conflicten van actoren of 'partijen' binnen de organisatie met betrekking tot doelstellingen en de allocatie van middelen centraal.

In algemene zin kan organisationeel conflict betrekking hebben op de machts- en invloedverhoudingen tussen leidende en geleide groeperingen, alsmede in een horizontale dimensie tussen organisatiedelen (b.v. professionele groeperingen).

Ook kan organisationeel conflict verwijzen naar inconsistentie en

discongruentie tussen opvattingen van 'partijen' over doelstellingen, waarden en normen zoals zij in het 'projet organisationnel' tot uitdrukking komen.²¹ Groeperingen in een organisatie ageren ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de leidende elite op basis van verschillende situatiedefiniëringen en verschillende toekomstprojecties ten aanzien van de actuele organisatie.

Partijen in een organisatie refereren bij dit conflict in meerdere of mindere mate aan buiten-organisatiele waardenoriëntaties.

De genoemde vier deelmodellen binnen een algemeen spanningsmodel met betrekking tot sociale en organisatiele verandering, zijn in genen dele onafhankelijk. Zij hangen samen en overlappen elkaar gedeeltelijk. Zij vormen vier optieken voor analyse en verklaring van organisatiele veranderingsprocessen.

De spanningsrelatie tussen organisatiestructuur en omgevingsdynamiek wordt behandeld in het hoofdstuk 'Organisationele verandering als groei en ontwikkeling van de structuur' (2). In een hoofdstuk getiteld 'Organisatie en Innovatie' (3) wordt de spanning tussen actualiteit en potentialiteit, in termen van organisatiele innovatieprocessen uitgewerkt.

Het activeren en mobiliseren van organisatiedelen en organisatieleden (alsmede van externe situaties en 'markten') staat centraal in een hoofdstuk 'Organisatie en Mobilisatie' (4).

Tenslotte komt het verband tussen organisatiele verandering en conflict-verschijnselen aan de orde in het hoofdstuk 'Organisatie en Conflict' (5).

PROBLEEMSTELLING

Deze studie is bedoeld als een theoretische verkenning van organisatiele veranderingsverschijnselen en -processen. Deze verkenning wil een bijdrage zijn tot het opstellen van dynamische modellen en 'wetten' met betrekking tot het meso-sociale verschijnsel organisatie. Tevens wordt hiermee een grondslag gelegd voor een beleid- en praktijk-gerichte 'veranderkunde', welke richtlijnen bevat voor inductie en beïnvloeding van veranderingsprocessen in en van organisaties.

In het verdere betoog zal getracht worden de organisatie-dynamiek op basis van een algemeen spanningsmodel volgens een viertal invalshoeken te operationaliseren: structuur, innovatie, mobilisering en conflict. Er zal aangetoond worden dat een benadering van organisatie

als systeem en als 'stelsel van partijen' een noodzakelijke complementariteit is.

De vier typen van spanningssituaties funderen in de eerste plaats een typologie van veranderingsprocessen. De samenhang is zodanig groot dat de vier deel-theorieën, – m.b.t. structuurontwikkeling, innovatie, mobilisering en conflict –, tezamen een dynamische organisatie-theorie constitueren. Het belangrijkste unificerende begrippenstelsel hierbij is dat van organisatie als stelsel van probleemoplossings- en besluitvormingsprocessen.

1. Algemene analyse- en verklaringsmodellen in de sociologie (van de organisatie): functionalisme, systeembenadering en actiesociologie

De theoretisch-sociologische discussie lijkt heden ten dage bepaald te worden door twee kampen: het structureel-functionalisme of kortweg het functionalisme en de actiesociologie.

In het bestek van deze studie van het thema organisatie en verandering wordt slechts globaal op de kernbegrippen en kenmerken van beide hoofdrichtingen binnen het theoretisch sociologisch denken ingegaan. In het volgende zal vooral uitkomen dat de keuze van een algemeen theoretisch kader, – functionalistische systeembenadering dan wel actie- en/of conflictmodel –, van belang is wanneer een vraagstuk als organisationele verandering aan de orde is.

Beide hoofdrichtingen in het denken worden globaal geschetst en getypeerd met name naar hun implicaties voor analyse en verklaring van dynamische verschijnselen. Nagegaan zal worden in hoeverre in verband met een theorie over sociale verandering beide benaderingen complementair zijn, dan wel of een keuze gewenst is.

Critici van het functionalisme geven niet altijd aan welke variant zij op het oog hebben: het vroege functionalisme van de cultureel-anthropologen (Malinowski, Firth), het parsoniaans functionalisme (een algemene actie-theorie gekoppeld aan een functionalisme m.b.t. sociale systemen), het functionalisme bij Merton, Selznick, e.a., en het functionalisme in een verder gerevisioneerde gestalte bij een Luhmann.¹

Binnen de z.g. actiesociologie dient ook onderscheiden te worden naar varianten: de actietheorieën in de vroege gedaante van Marx, Pareto en Weber, in moderne schetsmatige uitwerkingen bij Rex, Cohen, Silverman², Atkinson en Tenslotte in een breed-theoretische uitwerking bij Touraine.³ In een algemeen theoretische inleiding in de sociologie hoort een uitvoerig nuancerende behandeling van deze scholen en sub-scholen thuis. Een aantal moderne 'introducties' in de algemene sociologie groeperen het materiaal ook op deze wijze.⁴

In het bestek van deze studie over organisationele verandering lijkt het niet zinvol op bovengenoemde varianten diep in te gaan. Thurlings markeert het bovenvermelde onderscheid als een discussie tussen 'orde-sociologie' en 'conflict-sociologie'.⁵

Het functionalisme zou in wezen berusten op evenwichtsconcepties die slechts statische of partieel-dynamische uitspraken over sociale systemen mogelijk maken. Naarmate het functionalisme meer de nadruk legt op het 'self-equilibrating' karakter van sociale systemen, associeert men de theorie gaarne met status-quo of orde-uitgangspunten.

De actie-sociologie heeft meer oog voor sociale bewegingen (anti-systemen) voor discordantie en tegenspraak van aspecten en delen van sociale systemen, voor het zich-transformeren van sociale situaties als uitvloeisel van de actie van partijen binnen sociale systemen, en wordt bijgevolg gemakkelijk gelijkgesteld met een conflict-sociologie tout court. In een tijd waarin de dynamiek van het sociale leven opmerkelijke omvangs- en intensiteitsvergrotingen ondergaat, waarin de spanning tussen het actuele en het ideale de inzet is van heftige maatschappelijke discussie, verwondert het niet dat de discussie tussen functionalisme en actie-sociologie meer is dan een theoretisch-wetenschappelijk debat maar verwijst naar het tegenover elkaar staan van visies en waardenstandpunten.

Vooruitlopend op verdere onderscheidingen dient een relativerende opmerking gemaakt te worden: functionalistisch geïnspireerde sociologen zoals Parsons zijn bij het concipiëren van theorieën blijkbaar ten diepste geïntrigeerd geweest door het feit dat samenlevingen, instituties en organisaties bij alle verandering, tegenspraak en conflict, een grote mate van ordening en stabiliteit (voorspelbaarheid, duurzaamheid, consistentie en consensus) bereiken en continueren. Orde en stabiliteit waren en zijn voor hen problematische sociale feiten, die geanalyseerd en verklaard dien(d)en te worden.

Moderne sociologen zijn meer geïntrigeerd door de veranderingsprocessen en -tendenties in hedendaagse samenlevingen, instituties en organisaties. Bij het toenemen van de maatschappelijke kritiek op de 'ongoing social reality', bij het toenemen van prospectief-gerichte toekomstbeschouwingen (die wezenlijk weerspiegelen dat de toekomst van de samenleving een sociaal probleem in het heden is), bij de explosie van lange-termijn-beleid en planning, verwondert het geenszins dat aan sociologen uitspraken over grenzen en mogelijkheden van verandering en ontwikkeling gevraagd worden.

Modellen en theorieën geraken daarmee gekoppeld aan een be-

grijpelijke voorkeur voor analyse en verklaring van veranderings- en ontwikkelingsverschijnselen.

Conflict en contradictie (van doelopvattingen en waardensystemen van diverse groeperingen), collectieve actie gericht op transformatie of ontwikkeling van de bestaande situatie, de potentialiteit van het sociale leven, e.d. worden problematische sociale verschijnselen die geanalyseerd en verklaard moeten worden.

1. HET FUNCTIONALISTISCHE SYSTEEMDENKEN

In het sociologisch functionalisme worden in zekere zin een functionele methode (als vergelijkende methode te onderscheiden van de natuurwetenschappelijke oorzaak-gevolg-methode) en een theorie over de problemen die een sociaal systeem moet oplossen wil het voortbestaan, vermengd.⁶ Dit treft men op een hoog abstractieniveau aan bij Parsons in zijn algemene actietheorie, vervolgens gekoppeld aan een theorie over functionele vereisten van sociale systemen. Hetzelfde vindt men bij Merton, op middle-range-abstractieniveau in zijn analyse van de bureaucratie.⁷

In het vroege functionalisme van de cultureel-anthropologen speelde het handhaven van een status quo door zich herhalende sociale processen binnen samenlevingen en instituties een grote rol. Het latere functionalisme heeft deze opvatting vervangen door die van de functioneel equivalente elementen en processen binnen een sociaal systeem. Voor begrip 'status quo ordening' is dat van 'probleemsituatie' in de plaats gekomen. Met het kenmerken van een sociaal systeem-toestand als problematisch worden gevolgen in zekere zin omgezet in oorzaken. Het probleem wordt als motief of drijfveer gezien voor probleemoplossingsprocessen waarbij dan functioneel equivalente wegen openstaan. Daarom hanteert men in functionalistische beschouwingen veelal uitdrukkingen als spanning, behoefte, conflict of 'verstoord evenwicht' in plaats van het probleembegrip.

Het functionalistische verschijnt ook in conditionele uitspraken van het type 'een systeem moet deze en gene problemen oplossen als voorwaarde voor het (onverstoord) voortbestaan'.

Luhmann wijst er terecht op dat het functionalisme een verborgen verwantschap heeft met dialektische sociale theorieën (van hegeliaans-marxistische oorsprong) in zoverre het uitgaat van de premisse dat sociale gegevens problematisch zijn en dat probleemsituaties omdat zij een tegenspraak bevatten instabiel zijn.⁸ De anti-historische

oorsprong van het functionalisme (culturele anthropologie) heeft een werkelijk dialektische uitwerking van deze premisse verhinderd. In latere uitwerkingen (bijv. bij Blau en Merton) van de idee van 'met elkaar in tegenspraak verkerende systeembehoeften' en van het begrip dysfunctie, is het statische karakter van het functionalisme in eerste instantie doorbroken.

De eigen waarde van de functionalistische methode als vergelijkende methode is niet gelegen in pogingen om op het sociale gebied tot uitspraken te komen over de verbinding van specifieke oorzaken met specifieke gevolgen, maar in het vermogen om op basis van een abstract referentiepunt, n.l. een probleem-situatie, zeer verschillende sociale processen en feiten als functioneel equivalent te behandelen.

De sociaal-anthropologische bevinding dat de conflicten tussen stammen in een primitieve samenleving niet tot sterke desintegratie leiden (hoewel er geen centrale politieke macht uitgeoefend wordt) omdat de stammenconflicten ingedamd worden door een breed vertakt familiesysteem over de stammengrenzen heen, is in het kader van een vergelijkende functionalistische methode van groot belang. Sterk gespreide loyaliteit is blijkbaar functioneel equivalent t.o.v. gecentraliseerde machtsuitoefening.

De functionele methode moet anderzijds wel steeds verbonden zijn aan een theorie m.b.t. sociale systemen, omdat uitspraken over probleemsituaties en de functioneel equivalente alternatieven die daarvoor ter beschikking staan, eerst mogelijk zijn binnen bepaalde systemen of systeemtypen.

De hedendaagse theorie met betrekking tot organisatie-als-systeem is geïnspireerd op twee 'modellen': machine en organisme.

Een systeem definiëren als geheel van 'geïnterrelateerde' delen is ontoereikend in theoretisch opzicht en slechts een analytisch hulpmiddel. In navolging van de moderne biologie ziet men organisatie dan ook als een adaptief systeem, dat op veranderlijke omgevingscondities reageert door interne compenserende, blokkerende of aanvullende activiteiten. Op deze wijze houdt een systeem de eigen structuur invariant. Men noemt dit systeemkenmerk: homeostatische aanpassing. De machine is in technische beschouwingen in toenemende mate een zelf-besturende constructie die op wisselende informaties volgens 'programma's' reageert en ingestelde doelen onder veranderlijke condities kan bereiken. Dit wordt bedoeld in de z.g. cybernetische systeembenadering.

Bij sociologen die niet expliciet tot de functionalistische denkrichting behoren (bijv. Katz en Kahn, Litterer, Cyert en March)⁹ is de systeembenadering binnen de sociaal-wetenschappelijke theorie over organisatie dermate sterk op homeostase en cybernetische regulering gebaseerd dat bepaalde uitgangspunten, stellingen en denkkaders gemeenschappelijk zijn. Bij het formuleren van kritiek en het aangeven van eenzijdigheden worden beide richtingen begrepen onder 'functionalistische systeembenadering van organisatie'.

Bij alle besef van de hoge plaats van sociale systemen als actiestelsels in de 'hierarchie van systemen' (Boulding) staan lagere systemen zoals statische constructies, zelfhandhavende en cybernetische systemen, nog overwegend model voor theorievorming m.b.t. het organisatieverschijnsel binnen de sociale wetenschap.¹⁰

In een functionalistische systeembenadering wordt een organisatie als een 'boundary maintaining system' gezien.¹¹ Stabilisering als 'probleem' veronderstelt het begrippenpaar 'systeem en omgeving'. De omgeving wordt gezien als een zich onafhankelijk van het systeem wijzigende en ontwikkelende realiteit. Stabiliteit duidt op een relatie van het systeem met de omgeving, en wel in het bijzonder op invariantie van de structuur en grenzen van het systeem ten opzichte van de omgevingsprocessen en -impulsen.

Sociale systemen vervullen functies in grotere gehelen en zijn daarmee verbonden door invoer- en uitvoerprocessen. Zij ontleen hun uiteindelijke legitimatie aan het grotere geheel. Bij Parsons komt dit aspect sterk naar voren: de legitimatie vanuit een 'central value system' is een hoeksteen in zijn redenering. De waarden en normen in het overkoepelende culturele systeem (samenleving) vormen de basis voor individuele en sociale actoren (organisaties). De binding aan een overkoepelend normen- en waardensysteem komt in de primaire doelstellingen van organisaties tot uitdrukking.

Functionalistische beschouwingen over organisatie benadrukken in meerdere of mindere mate een 'middelen-doel-schema': sommige zien in het organisatiedoel een gegeven centraal gezichtspunt waarop interne perfectionering en vergroting van rationaliteit gericht zijn, andere zien doelstellingen als veranderlijke gestalten van de systeem-omgevingsrelatie. Het onderscheid tussen het endogene en exogene, tussen 'binnen' en 'buiten', leidt zelden in functionalistische beschouwingen tot starheid van systeemgrenzen en tot een gesloten systeemmodel. Wel worden interne veranderingen, – en dan veelal van structurele aard –, bij voorkeur benaderd als *reacties* van het systeem op omgevingsimpulsen. Geheel conform het biologisch systeemdenken speelt het begrip adaptatie een hoofdrol.

Het actie-reactie-schema verloopt veelal van omgeving naar systeem. Silverman spreekt in dit verband van een 'partieel-open systeem-model'.¹² Een sociaal systeem bestaat uit sociale en culturele items (rollen en normen), die functioneel op elkaar betrokken zijn en op het geheel, en alleen vanuit de systeem-context begrepen kunnen worden. Voor het geïnterrelateerde geheel van elementen en processen gelden 'functionele vereisten', d.w.z. voorwaarden die vervuld moeten zijn indien het systeem wil persisteren. Aan functionele vereisten wordt in het algemeen tegemoet gekomen door middel van interne structurele voorzieningen. Luhmann spreekt van 'Vereinfachende Strukturbildung', een combinatie van systeemactiviteiten, waardoor invariantie t.o.v. de veranderlijke omgeving bereikt wordt maar welke in wezen problematisch blijft. De latentie van veel onopgeloste grondproblemen heeft als functie de structuur te 'beschermen' tegen onzekerheid en onvoorspelbaarheid.¹³ Parsons onderscheidt vier soorten van mechanismen die gericht zijn op het vervullen van 'system needs' of functionele vereisten: doelbereiking, adaptatie (middelen in relatie tot doelstellingen), integratie en 'pattern maintenance'.¹⁴ Integratie, te bereiken door middel van socialisatie, verwijst uiteindelijk naar een centraal waardensysteem. De meeste functionalistische auteurs gaan niet uit van een spanningloos systeem, invariant ten opzichte van een veranderlijke omgeving, waarin functionele vereisten in maximale mate vervuld worden. Uitdrukkingen zoals dysfunctionele gevolgen, elkaar tegensprekende systeembehoeften, het niet tegelijk optimaal vervullen van de vier grondproblemen (doelbereiking, adaptatie, integratie en pattern-maintenance), zijn evenzovele aanzetten binnen het functionalisme tot uitwerking van een spannings- of conflictbeschouwing m.b.t. sociale systemen. Over het algemeen wordt binnen het functionalisme geen theorie met betrekking tot conflicterende belangen en oriëntaties van actoren (individueen en groeperingen) uitgewerkt.

Consensus op basis van binding aan gemeenschappelijke waarden wordt benadrukt ten detrimente van conflict-, coercie- en machtsverschijnselen binnen sociale systemen. Het functionalisme beweegt zich gemakkelijk af van de normatieve oriëntaties en doelstellingen van onderscheidbare actoren (individueen en groeperingen) binnen sociale systemen, en concentreert zich steeds weer op functioneren en voortbestaan van het systeem-als-geheel. Processen en elementen worden in het algemeen gezien naar hun gevolgen en implicaties voor het geheel. Als gevolgen naar bevestiging of handhaving van het systeem verwijzen, worden zij als 'blijkbaar noodzakelijk' beschouwd. In naïeve vorm uit zich deze tendentie als teleologie of 'what is, must be'.¹⁵

Systemen bereiken, zoals reeds gesteld, een relatieve autonomie ten opzichte van de omgeving door interne structurering, d.w.z. door duurzame, consistente en de mogelijkheid van consensus insluitende sociale en culturele voorzieningen. Normen, rollen en diverse soorten van institutionalisering geven een organisatie als stelsel van collectieve actie een graad van voorspelbaarheid. Deze stabiliserende structurering is tegelijk de locus van systeemspanningen en contradicties. Werkelijk transformerende veranderingen kunnen echter binnen functionalistische systeembeschouwingen alleen van exogene aard zijn. Interne spanningen en inconsistenties zijn van belang in zoverre zij mechanismen in werking brengen, die het voortbestaan garanderen en evenwicht herstellen.

Gouldner richtte daarentegen juist de aandacht op de bij interne structurering optredende 'functionele autonomie' als voorwaarde voor endogene systeemverandering.¹⁶

Voorals bij Parsons komt een zekere onveranderlijkheid van 'central value-orientations', – exogeen aan een organisatie –, duidelijk naar voren. Voor het creëren en innoveren juist met betrekking tot de waarden- en normencomponent van het sociale, is geen plaats. Als basis voor socialisatie in rollen en gedragspatronen en consensus hebben de waarden in functionalistische beschouwingen soms een bijna-platoonse betekenis. Touraine beargumenteert in zijn omvangrijke theoretische studie dat in de ontwikkeling van technologie, van mens-arbeid-relaties, normatieve oriëntaties gecreëerd worden, die zich vervolgens 'organiseren' in sociale vormen, in normen, e.d.¹⁷ Een dergelijke redenering veronderstelt een historisch of diachronisch perspectief in de analyse en verklaring van sociale processen en verschijnselen. In wezen volgt het functionalisme een synchronisch procédé: zij vangt het functioneren van sociale systemen in een tijdloos stelsel van interrelaties van functioneel samenhangende elementen en processen. Daarbij abstraheert zij van mogelijke veranderings- en transformatietendenties of zij ziet deze als probleemsituatie die binnen het stelsel tot balansherstellende processen leiden.

Cohen onderscheidt een theoretische van een ideologische typering van het functionalisme. Het functionalisme zou een harmonische visie hebben op relaties tussen sociale systemen en systeemdelen (individen en groeperingen).¹⁸

De 'cause célèbre' van de discussie over de conservatieve inslag van het functionalisme is de theoretische verklaring van sociale stratificatie en macht in de samenleving. Parsons stelt dat macht een

middel is om politieke systemen te laten functioneren. Als niet sommigen de macht zouden hebben om actie te initiëren of toe te zien op de uitvoering door anderen, zou er niet veel gebeuren in de samenleving. Het belonen met macht trekt sommigen aan tot dit type rol. Een machtsstructuur heeft functies voor een sociaal systeem want zij vervult behoeften van het systeem-als-geheel. Zogenaamde anti-functionalistische theorieën bedienen zich in feite ook van een functionalistisch procédé: door namelijk aan te tonen dat machtsstructuren persisteren omdat bepaalde sociale posities sommigen de middelen verschaffen om coercie uit te oefenen of anderen te induceren hun overheersing te aanvaarden. Al met al wordt in het functionalistische redeneren verwezen naar de behoeften van het geheel, terwijl niet-functionalistische beschouwingen een grotere plaats toekennen aan de actoren binnen een sociaal systeem, en aan hun verschillende definities en oriëntaties m.b.t. bestaande posities en structuren. Er is niets conservatiefs inherent aan het functionalisme. Het biedt alleen een eenzijdig en partieel model van de sociale realiteit door benadrukking van de behoeften van het 'geheel'. Impliciet dan wel expliciet stoelt een functionalistische systeembenadering op een *algemene evenwichtstheorie*. Dit geldt overigens ook voor de economie, de politieke wetenschap en voor de psychologie.¹⁹ Een systeem is in evenwicht wanneer de componenten zodanig congruent of compatibel zijn met betrekking tot elkaar, dat geen van de componenten zijn positie of relatie tot de andere op significante wijze verandert. Een evenwicht is stabiel indien een uitwendige verstoring interne variaties oproept waarvan de effecten gelijk en tegengesteld zijn aan de initiële verstoring, zodat het systeem naar zijn vroegere rusttoestand teruggebracht wordt ('steady state'). Een sociale evenwichtstheorie tracht de algemene condities aan te geven waaronder een samenleving (of organisatie) zich handhaaft in een toestand van evenwicht, en de mechanismen te specificeren waardoor stabiliteit behouden of bereikt wordt na een externe verstoring.

Functionalistische interpretaties en verklaringen van sociale gedragspatronen zijn onmiskenbaar gericht op het aangeven van de wijzen waarop sociale stabiliteit bereikt en gehandhaafd kan worden.

Met betrekking tot de onderhavige studie van veranderingsprocessen dient nader ingegaan te worden op de problematiek van verandering binnen evenwichtssystemen. Een werkelijk algemene theorie over sociale systemen dient de allerwegen observeerbare verschijnselen van sociale verandering in haar verklaring te kunnen omvatten.

Functionalistische beschouwingen op basis van een evenwichtsmodel

(bijv. het werk van Parsons) kunnen getoetst worden aan het criterium of verandering en welke typen veranderingen ermee verklaard kunnen worden. Beschouwingen als van Parsons staan een verklaring toe van tenminste drie typen van verandering: veranderingen die noodzakelijk zijn voor de handhaving van sociale stabiliteit, veranderingen die het handhaven van stabiliteit niet uitsluiten, en veranderingen die fluctuaties rond de evenwichtspositie van een sociaal systeem betekenen.²⁰

Het handhaven van sociale stabiliteit is geen automatisch continue-proces maar impliceert dynamiek, spanning en een zeker conflict. Periodiek ontstaan binnen het proces van structuurvorming (differentiatie) binnen een systeem nieuwe gespecialiseerde subsystemen van normen m.b.t. nieuwe onzekere probleemgebieden.

Bovendien kan de collectieve consensus van de ene set van normen verschuiven naar een andere. Sociale systemen tenderen vervolgens naar steeds rationelere implementatie van doelstellingen en waarden (vervanging van bestaande door nieuwe middelen, het inrichten van alternatieve meer optimale structuren). Deze cumulatieve groei wordt meestal begrepen onder het concept van het 'dynamisch evenwicht'. Deze cumulatieve groei verstoort de sociale stabiliteit niet indien zij zich geleidelijk en op voorspelbare (bestuurbare) wijze voltrekt, zonder dat basiswaarden en -structuren van een systeem verstoord worden. Tenslotte betekenen marges of 'regelgrenzen' in het socialisatieproces, onbepaaldheden in normatieve verwachtingen, inconsistenties binnen het stelsel van normen en waarden, spanningen tussen individuele en systeembehoeften, dat er afwijkingen optreden met betrekking tot de evenwichtstoestand. Deze zijn overwegend gering van omvang, beperken zich tot deel-gebieden en zijn neutraliseerbaar door het re-activeren van sociale controlemechanismen.

Een evenwichtstheorie zoals besloten in functionalistische beschouwingen, kan bijgevolg bepaalde veranderingsverschijnselen 'plaatsen' en logisch verklaren. Veranderingen die een transformatie van de structuur van een sociaal systeem inhouden, en die veelal aangeduid worden als 'systeemverandering', 'structuurverandering' of 'sociale revolutie' kunnen moeilijk met behulp van een evenwichtsmodel begrepen worden. Het gaat dan om doordringende, cumulatieve en discontinue veranderingen m.b.t. waarden, normen en bronnen waardoor het evenwichtspunt verplaatst wordt, zodat het niet meer afgeleid kan worden uit een vroeger evenwichtspunt via tussenstappen. Doelstellingen worden vervangen door kwalitatief andere, prioriteiten m.b.t. doelstellingen worden veranderd, de basis voor legitimatie van

macht wijzigd zich qua type, enz. Binnen het theoretisch raamwerk van een functionalisme à la Parsons zou een dergelijke structurele of transformerende verandering alleen nog logisch verklaard kunnen worden als een gevolg van sterke exogene krachten. Parsons heeft dit onvermogen van het functionalisme nooit aan het zicht willen onttrekken. 'The theory of change in the structure must, therefore, be a theory of particular subprocesses of change *within* such systems, not of the overall processes of change of the systems as systems'.²¹

Men zou het functionalisme als een theorie m.b.t. de condities voor het voortbestaan van sociale systemen, kunnen opvatten als een comparatieve statica. Hoewel de theorie het voorkomen, de intensiteit en het verloop van processen van transformatie (structuurverandering) niet kan prediceren, zou zij op basis van de kennis omtrent evenwichtsrelaties tussen variabelen toch kunnen aangeven welke responsen het systeem op bepaalde verstoringen zal vertonen. Volgens deze zienswijze wordt sociale verandering tezeer benaderd als intermitterend gebeuren 'tussen' perioden van rust of evenwicht. Zij wordt dan gezien als een plotselinge revolutie die tegelijk alle systeemelementen en -processen raakt. Beschouwingen van Myrdal over het beginsel van cumulatie en van Smelser over het sequentiële proces van 'value-adding' in situaties van collectief gedrag, demonstreren het tegendeel.²²

Het is bovendien onbevredigend dat een comparatieve statica geen uitspraken kan doen met betrekking tot het overgangsproces van de ene naar de andere evenwichtstoestand.

In algemene systeembenaderingen komt dit neer op het overnemen van het z.g. equifinaliteitsbeginsel van Bertalanffy.²³ Men neemt dan aan dat de wegen van het ene naar het andere evenwichtspunt (rustpunt) functioneel equivalent zijn. Dit is op zijn minst toch nog maar een dogma en zeker niet zelf-evident.

Binnen een functionalistische beschouwing heeft de evenwichts-idee betrekking op een geïntegreerd geheel van systeemelementen ten opzichte van een 'bedreigende' verstorende omgeving. 'Evenwicht' zou ook de betekenis kunnen hebben van een evenwicht tussen enerzijds een diversiteit van posities en normatieve oriëntaties van actoren en anderzijds de eenheid van het interactiesysteem waarbinnen zij elkaar ontmoeten (bijv. een organisatie).

2. HET ACTIE-MODEL ALS THEORETISCH RAAMWERK

De sociale wetenschap bestudeert het betekenisvolle handelen van actoren in interactie-situaties. In sommige actie-sociologische beschouwingen ligt de nadruk op het individu als actor (bijv. bij Weber, Pareto), in andere staat de collectieve actor centraal (groep, groepering, sociale klasse).

Of nu de term gedrag dan wel actie gehanteerd wordt, primair is de constatering dat handelen geschiedt in termen van motieven, intenties, doelen, oriëntaties.

In het actie-model wordt uitgegaan van een 'hypothetical actor who has a purpose (i.e. who wishes to bring about some future state of affairs) and manipulates certain means in certain conditions in order to attain that purpose (the conditions are distinguished from the means in that though they are relevant to the attainment of the purpose, they are beyond the control of the actor)'.²⁴ Al wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen rationele, non-rationele en symbolisch-expressieve actie, de grootste belangstelling gaat uit naar rationele actie, d.w.z. volgens een 'plan' (strategie en tactiek) met kennis van de doelen en de middelen die er logisch (technisch) naar toe leiden.

Conditie voor actie is altijd de actie van andere actoren. Actie is sociale actie omdat de doelen, middelen, regels en normen, de condities, in termen waarvan A gemotiveerd is tot handelen, het handelen van andere partijen met zich brengen.

De decisieve overgang van psychologische naar sociologische verklaring van actie, is hierin gelegen dat menselijk handelen niet verklaard wordt vanuit de eigen individuele motivatie maar in termen van een inter-actie-systeem, waarin het handelen van B bepaald wordt door het motivatiepatroon van A. Ook al kan aan een duurzame sociale actie-situatie (een sociaal systeem) een dominant motivatiepatroon toegeschreven worden dat 'een eigen leven' leidt, boven-individueel is, toch redeneert de actie-socioloog altijd terug naar de uiteindelijke basiseenheid: de individuele actor, zijn doelen, de middelen die hij planmatig kiest, enz. Daarmee wordt de functionalistische schepping van de 'systeembehoeften' principieel vermeden.

In iedere sociale actie-situatie is sprake van 'voorgegeven' elementen: de actie van het ene individu wordt geïntegreerd met die van het andere door 'geleerde' cultuur-patronen. De doelen, middelen, verwachtingen en interpretaties in het onderlinge handelen, constitueren een sociale wereld.

Er is dus veel 'gegeven' in de vorm van aanvaarde betekenissen,

aannamen omtrent geëigend gedrag in verschillende contexten, als uitvloeisel van historie en vastliggend in een actuele structuur van een samenleving (organisatie). Als een actiepatroon zich aldus gevestigd heeft als noodzakelijk voor betrokken partijen (individuele en collectieve actoren) dan zijn daarmee tevens gegeven: een allocatiesysteem, volgens hetwelk hulpbronnen aan de verschillende partijen toegewezen zijn, een machtssysteem dat deze allocatie bekrachtigt, een waardensysteem dat het machtssysteem legitimeert en een normenstelsel welke de aanvaarding van de waarden oproept.²⁵

Het interessante van een actiemodel is dat het menselijk gedrag niet in termen van beheersingsmiddelen, sancties, e.d. verklaard wordt, maar dat beheersingsmiddelen, sancties, e.d. verklaard worden in termen van de noodzakelijkheid van bepaalde acties voor het voortbestaan van een bepaald sociaal systeem dat gefundeerd is in een bepaald motivatiepatroon van individuen. De 'contrainte' (Durkheim) is niet gelegen in de sancties, e.d. maar in de eisen die het actieplan van actor A stelt aan actor B.

Rollen en structuur bepalen actie en interactie maar zijn er tegelijk een produkt van. Betekenissen, doelen, enz. zijn niet alleen gegeven, maar moeten bekrachtigd worden, 'geloofwaardig' blijven. Er kunnen ook nieuwe betekenissen gecreëerd worden. Actie- en interactiesituaties zijn herleidbaar tot basis-typen van coöperatie, conflict, e.d.

Tegenover een wat over-gesocialiseerde conceptie van de mens (bij Parsons bijv.) benadrukt de actiesociologie het bewuste keuze-aspect van het 'rollenspel': rollen zijn veranderlijk, her-definieerbaar, ontstaan en verdwijnen in permanente interactie. In de rol (van een individu, van een groep) dient de ideaal-typische rationele actor geplaatst te worden, d.w.z. een actor die doelen en middelen afweegt, effectiviteit van actie evalueert, een strategie en tactieken uitzet.

Complexe actie-situaties (bijv. organisaties) dienen geanalyseerd te worden als 'competing systems of interpretation'. De vraag naar manifeste dan wel latente oriëntaties, doelopvattingen, actie-'plannen' moet daarbij gesteld worden. Men mag niet alleen zoals in het functionalisme van het 'geheel als geheel' uitgaan en het bovengenoemde naar de sfeer van latentie verwijzen.

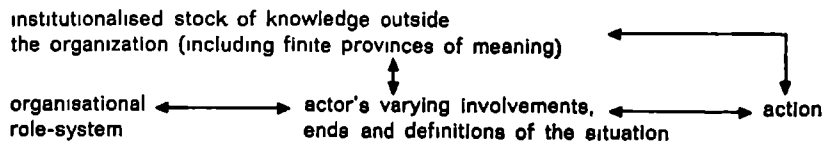
Het functionalisme stelt het sociale, – door consensus, integratie, socialisatie, e.d. te benadrukken –, te zeer als uitwendig aan de actoren voor. Een complementerende visie komt in het actiemodel naar

voren: instituties en sociale systemen zijn dynamisch want zij zijn afhankelijk van de interactie (samenwerking en conflict) van actoren die een bepaalde definiëring van de situatie bekrachtigen dan wel betwijfelen, modificeren en transformeren.

Basisuitgangspunten van determinisme vs. voluntarisme lijken tegenover elkaar te staan bij functionalisten respectievelijk actiesociologen. Luhmann, – een revisionist met betrekking tot de functionalistische systeembenadering –, wil het systeembegrip uitdrukkelijk ontdoen van alle reïficatie en stelt 'die eigentümliche Systemleistung, der Sinn der Systembildung liegt nicht mehr darin möglichst exklusiv zu sein, sondern gerade umgekehrt in der strukturierte Offenheit für andere Möglichkeiten'.²⁶ In zijn verdere uitwerking van een meer dynamisch systeembegrip benadrukt Luhmann dat sociale systemen op actie berusten die door verwachtingen bestuurd wordt. 'Es entsteht (wanneer een sociale actiesituatie zich tot systeem verdicht) eine konsentrierte Definition der Situation, die der Begegnung eine Normative Struktur gibt. Man kann nicht mehr beliebig handeln. Es bilden sich Grenzen und Unterschieden gegenüber andere Situationen aus'.²⁷ Dergelijke beschouwingen bieden voor de hand liggende verbindingsmogelijkheden naar actiemodellen met betrekking tot sociale systemen. Wat auteurs zoals Luhmann daarin belemmert is een eenzijdige verwijzing naar het systeem-als-geheel, de functionele vereisten, de grenzen t.o.v. een omgeving, e.d., en de veronachtzaming van de constituerende actoren (individen, groepen). 'Tussen' het niveau van de persoon en sociaal systeem (bijv. organisatie) ligt binnen een functionalistische systeembenadering alleen de rol.

De sociale realiteit wordt getrouwer weergegeven als men twee dimensies onderkent: actoren (individen en groeperingen) en de ontmoeting hiervan in een sociale inter-actie-situatie die als zodanig bepaalde systeemkenmerken vertoont.

Silverman geeft een schematische voorstelling.²⁸



Organisationele verandering kan in ruime zin binnen het geschetste model verwijzen naar: verandering in rollen en spelregels, verandering in intensiteit en type van involvering van de actoren, veranderingen in

doelstellingen en situatiedefinities voortkomend uit interactie van actoren, en externe veranderingen in termen van 'meanings'.

Om het actiesociologische denken, – met het oog op het verdere betoog –, wat uitdrukkelijker te projecteren op organisaties als sociale systemen, wordt een korte typering gegeven van een door Silverman ontwikkeld paradigma.²⁹

Allereerst dienen de doelstellingen en de mate van conflict tussen doelstellingen van verschillende 'partijen' of groepen binnen een organisatie bepaald te worden (bijv. economische, sociale doelstellingen). Vervolgens moeten deze doelstellingen gerelateerd worden aan de sociale situatie waarmee de betrokken groepen binnen en buiten de organisatie geconfronteerd zijn. Het onderzoek richt zich dan op de middelen die door de diverse groeperingen gehanteerd worden bij het nastreven van doelstellingen. Vervolgens kan men trachten te verklaren waarom bepaalde middelen (bijv. individuele vs. collectieve) door groepen op bepaalde momenten ingezet worden.

De beschikbaarheid van middelen voor een groep is variabel en wordt bepaald door de machtsstructuur. Bepaalde middelen, hoewel disponibel en relatief efficiënt kunnen niet gebruikt worden omdat zij een ander waardevoller doel in de weg staan. (bijv. employees staken niet omdat de tussenkaderpositie t.o.v. de ondernemingsleiding erdoor in gevaar gebracht wordt, wat promotiemogelijkheden blokkeert). De gevolgen van feitelijke actie voor de sociale situatie van ieder der groepen dient nagegaan te worden. Waarschijnlijke of mogelijke veranderingskoersen kunnen bepaald worden aan de hand van doelstellingswijzigingen (inhoudelijk en qua prioriteit) en aan de hand van veranderingen in de beschikbaarheid en effectiviteit van verschillende middelen.

In de actiemodellen van auteurs als Rex, Cohen, Silverman, e.a. wordt kritisch en op contrasterende wijze afstand genomen van functionalistische systeembeschouwingen. In het algemeen leggen zij de nadruk op min of meer autonome 'elementen' (actoren) binnen een actie-situatie die als organisatie een duurzaam systeem vormt. Door vervolgens de eigen doelstellingen, strategieën, te hanteren middelen e.d. van deze actoren in een gestructureerde conflictsituatie te benadrukken actie en interactie een intrinsiek dynamisch aspect verkrijgen.

Doelstellingen, de beschikking over hulpbronnen, posities in een machtsstructuur, enz., worden daarbij in de tijd gemodificeerd en getransformeerd. Actie, interactie, conflict en verandering komen daarmee binnen één perspectief te liggen.

Het actiemodel zoals in het voorgaande summier geschetst blijft nogal abstract en wordt niet scherp naar individuele en collectieve actie gedifferentieerd, de 'dragers' van normatief georiënteerde actie worden als 'partij', bijv. binnen een organisatie, niet nader bepaald, en er wordt niet naar type van normatieve oriëntatie (of motivatie) onderscheiden.

Alain Touraine heeft in zijn *Sociologie de l'Action* een brede en veelomvattende macro-actie-sociologie van neo-marxistische signatuur ontworpen, waarin tevens een uitwerking op het niveau van de organisatie geboden wordt.³⁰ Alvorens op het laatste dieper in te gaan worden enige groundbegrippen en grondstellingen van de auteur in het kort weergegeven.

Sociale actie bestaat indien zij georiënteerd is op doelstellingen, die niet gedefinieerd kunnen worden als bewuste individuele intenties maar als normatieve oriëntaties van een 'sujet historique', een collectieve actor.

Dit 'historisch subject' is de mens in zijn 'verovering van de natuur' door middel van arbeid en technologie in de ruimste zin. Actie is niet een respons op een sociale situatie maar voor alles creatie, innovatie en het toekennen van zin en betekenis aan het handelen. Een sociale beweging schept waarden, instituties, nieuwe stelsels van sociale relaties, enz. Centraal staat bij Touraine 'le travail'. In de arbeid als actie ten aanzien van de niet-sociale wereld, ligt het transformatiebeginsel en van de mens en van de wereld.

Arbeid is wil-tot-creëren en de wil van de voortbrenger om de resultaten van arbeid onder beheersing en controle te krijgen. Arbeid is niet daarmee de 'oorzaak' van het sociale (noch de basis- of infrastructuur) maar de historische conditie van de mens, vanwaar uit sociale vormen, symbolen, e.d. begrepen kunnen worden.

Van belang voor de discussie tussen functionalisme en actie-sociologie, is de zienswijze van Touraine die berust op het onderkennen van 'démarches successives' binnen de sociologische analyse. Hij onderscheidt een theorie over sociale actie en de daarin tot uitdrukking komende oriëntaties, een theorie van sociale vormen (systemen), welke het functionalisme biedt, en een theorie m.b.t. de symbolische expressies (structuralisme).

Actie, communicatie en expressie vormen de respectievelijke studiegebieden van de genoemde theoretische en analytische stappen in de sociologische benadering. De actie-analyse als stap negeren zou betekenen dat men een theorie zoekt op het niveau van de sociale

verschijnselen (bijv. organisaties) zelf hetgeen in feite in het functionalisme geschiedt. Sociale actie in industriële organisaties kan niet alleen begrepen worden vanuit de interne eisen van het systeem van technische, economische en communicatieve gegevens. Het georganiseerde gebeuren is hierin steeds meer een resultante van complexe 'politieke', dit is waardengebonden processen, die samenhangen met diverse normatieve oriëntaties en opties. Iedere sociale vorm (systeem) waarin zich normatieve oriëntaties 'organiseren en institutionaliseren', vormt een geheel en stelt als geheel eisen van cohesie, vraagt functioneringsmechanismen, integratieve krachten.

Actie-model en functionele systeembenadering dienen aldus op elkaar te volgen.

In concrete sociale gehelen (bijv. organisaties) komt een dubbele ontwikkeling tot uitdrukking: een differentiatie vanwege de acties van collectieve actoren (bijv. leiding en leden) en een integratie die voortvloeit uit de autonome vorm die het sociale geheel aanneemt (het systeemkarakter van de actie-situatie). In het tijdsperspectief gezien moet men deze grondprocessen respectievelijk verandering en continuïteit noemen. Het interessante nu in verband met de discussie over actie-model en systeemmodel is dat differentiatie en verandering verwijzen naar het actie-aspect van organisatie en integratie en continuïteit naar het systeemaspect.

In een onderneming vindt men differentiatie en verandering, integratie en continuïteit, terug als respectievelijk technisch-economische arbeidsorganisatie, en politieke besluitvorming (over doelstellingen), als beheersing en besturing.

Elementair is in bovenstaande beschouwing de dialektiek van transformerende en creërende actie enerzijds, en van het systeem, dat een reële eenheid bezit (en bijgevolg eigen mechanismen van sociale controle vraagt) anderzijds.

Binnen een geïndustrialiseerde samenleving luistert een organisatie naar een rationaliteitsmodel waarin rationele creatie en democratische beheersing en besturing centraal staan. Organisatie 'mediateert' tussen actoren (bijv. leiding en leden) en waarden van ontwikkeling (creatie, technologie) en democratie (beheersing en besturing).

Dialektisch weergegeven kan men zeggen dat organisatie een medium is tussen de werkers (leden) en de decisies (van politieke aard) die voor hen legitiem moeten zijn, d.w.z. onderworpen aan de rationaliteit van creatie en beheersing van de 'produkten' daarvan.

Binnen een dergelijke actiebenadering is organisatie bijgevolg meer dan een systeem van sociale relaties, gebaseerd op communicatie- en gezagsnormen, of te wel meer dan bijv. uitgedrukt wordt in het weberiaanse bureaucriebegrip.

Voor het thema 'organisationele verandering' is Touraine's beschouwing over dialektische grondprocessen in organisaties van belang.

Collectieve actie, van leiding en leden, manifesteert zich in vier grondprocessen: participatie en revendicatie vanuit de leden, initiatief en integratie vanuit de leiding. Er zijn verschillende participatie- en revendicatietypen, die weer verschillende involveringstypen, gezien vanuit de leden vormen ('niveau d'implication').

Er zijn ook verschillende typen van initiatief en integratie die weer verschillende typen van richtinggeving ('beleid') vormen ('niveau de direction').³¹

Een laagste niveau van involvering is dat van passiviteit of verwerping welke zich kan uiten in een utopische revendicatie (bijv. streven naar 'een tijdperk zonder organisaties'). Vervolgens een niveau waarop de organisatie gezien wordt als een middel voor het realiseren van persoonlijke projecten. Revendicatie heeft dan betrekking op individuele belangen en rechten.

Een volgend niveau is dat van identificatie, bijv. met een professionele groepering. Revendicatie wordt dan betrokken op solidariteit, groepsnormen en groepsautonomie. Tenslotte een niveau van legitiemering: binding aan de creërende functie van een organisatie, zich uitend in revendicatie door middel van collectieve actie en 'bewegingen'. Er zijn ook vier niveaus van besturing waarin initiatief en integratie samenkomen. Formalisme is een laagste niveau: regels en directe sancties. Dit type besturing is gericht op non-participatie van de leden. Integratie heeft betrekking op het formele schematische van de organisatie. Op een volgend niveau is besturing gebaseerd op utilitarisme. Een geloof in de identiteit van het individuele en algemene belang, het hanteren van economische en psychologische stimulansen, kenmerken dit type besturing. Op een volgend niveau drukt besturing als coördinatie uit dat organisatie gelijkgesteld wordt aan haar sociaal systeemaspect. Besturing richt zich op harmonieuze menselijke betrekkingen om een doelmatig functioneren te garanderen. Op een hoogste niveau richt zich besturing op organisatie als middel tot het realiseren van waarden. De leiding roept op tot en formuleert normatieve oriëntaties, bijv. democratische intenties. Besturing baseert zich hier op ideologische integratie.³² Wezenlijk is nu dat op

basis van de onderscheiden typen van involvering en besturing een viertal organisatie-typen onderscheiden kunnen worden, die typen zijn van normatieve oriëntaties van leiding en leden.

Deze vier organisatie-typen, – dwangorganisatie, instrumentele organisatie, integratieve organisatie en representerende organisatie –, zijn als het ware vertrekpunten of kaders voor een functionele analyse. De vier zuivere typen stellen situaties van evenwicht voor tussen geïnvolveerdheid van leden enerzijds en besturing vanuit de leiding anderzijds.

Als men deze normatieve balanssituaties niet als uitgangspunt kiest, dan loopt een benadering van organisatie 'in de tijd' (historisch) dood in een systeem-omgevingsmodel of een organisatie-maatschappijmodel. Men scheidt dan de processen waarlangs normatieve oriëntaties zich vormen als 'externe beïnvloeding' van de interne functionele processen, samenhangend met het sociaal systeemaspect van organisatie.

Voor het denken over organisatie-dynamiek is tenslotte van groot belang dat op basis van het ontwikkelde schema diverse typen onevenwichtigheden onderscheiden kunnen worden: tussen de oriëntatie van de leden en die van de leiding, tussen het participatie en revendicatie-niveau, enz. Evenwicht verwijst dan binnen de actie-beschouwing van Touraine naar corresponderen van oriëntaties die in wezen steeds conflictueel-dialektisch verbonden zijn.

In een leger in vredestijd gaat de leiding verder in haar visie op de organisatie dan de leden. Deze participeren op een laag niveau (anti-militaire utopie, zich laten dwingen) terwijl officieren een hoger participatieniveau en geloof in de waarden van een verdedigings-organisatie vragen. In oorlogstijd kan een omgekeerde onevenwichtigheid waargenomen worden: de leden voelen zich vergaand betrokken in de militaire actie en de waarden die op het spel staan terwijl de leiding zich technisch en formeel opstelt.

Op een ander niveau kan men een schok waarnemen tussen organisatieleden die het individuele 'project' benadrukken en de leiding die integratie van het geheel als eerste waarde ziet. Leden kunnen op een hoog niveau van involvering bijv. een professionele verantwoordelijkheid voor de samenleving, oppositie voeren tegen een leiding die bureaucratisch of technocratisch is. Een andere onevenwichtigheid is aan de orde wanneer de participatie van leden verder ontwikkeld is dan hun revendicatie. Men kan dan van conformisme spreken. Als de wil tot integratie bij de leiding sterker is dan het niveau van initiatief zou men van manipulatie kunnen spreken: zij doet een beroep op

autoriteit en benadrukt tegelijk het team-karakter van organiseren.³³

Het actiemodel van organisatie bij Touraine is gebaseerd op dialektische grondprocessen die samenhangen met normatieve oriëntaties van segmenten in de organisatie (bijv. leiding en leden) en het dynamische is er aan inherent.

2. FUNCTIONALISTISCHE SYSTEEMBENADERING EN ACTIETHEORIE: OPTIEKVER- SCHILLEN EN COMPLEMENTARITEIT

Bij wijze van afsluiting van dit hoofdstuk worden kenmerken van de functionalistische systeembenadering en het actiemodel met betrekking tot organisatieverschijnselen tot contrasten gestileerd. De implicaties voor een theorie van organisationele verandering worden zeer in het kort aangegeven, omdat zij in verdere hoofdstukken in breedte en diepte aan de orde zullen komen.

Een grondstelling is dat het *systeem- en actiemodel zich als complementair tot elkaar verhouden*. Men dient zich van beide te bedienen voor een adequate analyse en verklaring van organisationele dynamiek. Het naar voren halen van het ene dan wel het andere model hangt wel samen met het type dynamiek dat men wil verklaren.

Zo is structuurverandering, in de zin van wijziging en transformatie van het interne patroon van differentiatie en integratie in een organisatie, beschrijfbaar en begrijpbaar met behulp van een functionele systeembenadering. De samenhang van conflictverschijnselen en organisationele dynamiek vraagt eerder een actiebenadering aangezien de nadruk ligt op 'partijen' met specifieke doelopvattingen en agerend vanuit eigen oriëntaties.

Mobilisering en 'activering' van organisatieleden en -delen alsmede van externe bronnen leunt sterk aan tegen een actiebenadering, wanneer sprake is van de verhouding tussen het 'organisationeel project' van de leiding ten opzichte van dat van de leden. Tegelijk verlopen mobiliseringsprocessen binnen een kader van communicatie- en machtsverhoudingen, waarin het systeemaspect van organisatie tot uitdrukking komt.

Innovatieprocessen zijn beschrijfbaar als planmatige rationele actie van het systeem (de organisatie) ten opzichte van bedreigende of kansbiedende omgevingssituaties. Bij innovatieve actie, bijv. gedragen door professionele groeperingen, komen tevens conflictmogelijkheden inzake doelstellingen naar voren. Innovaties op het gebied van besturing en sociale beheersing binnen een organisatiesysteem hebben uitdrukkelijk

een wortel in normatief-georiënteerde acties (bijv. participatie-*'beweging'*) van organisationele partijen.

Aan de hand van een reeks begripscontrasten kan het optiekverschil tussen functionalistische systeembenadering en actietheorie gestileerd weergegeven worden.

Holisme vs. pluralisme

De functionele systeembenadering is holistisch, d.w.z. de totaliteit van items en processen in hun onderlinge verbinding is primair. Delen zijn alleen begrijpbaar vanuit het geheel. Deze benadering kan leiden tot organicisme en reïficatie, welke tot uitdrukking komen in begrippen als *'systeembehoeften'*, *'de effectiviteit van de organisatie'*, *'het systeem tendeeft naar evenwicht'*, enz.

De scherpe contourering en een zekere substantivering van het organisatiebegrip impliceert tevens een denken in termen van *'organisatie en omgeving'*. Deze denkwijze betekent weer een uitgangspunt van een sociaal systeem dat reageert op invloeden en pressies van externe aard die de interne orde van interrelaties verstoren.

In het actiemodel staat de pluraliteit van actoren (individuen en groepen) en segmenten binnen de organisationele context op de voorgrond. Sociale systemen, – organisaties –, zijn spanningssituaties van posities en tegen-posities, van convergerende en divergerende oriëntaties. Actoren ageren ten opzichte van elkaar op basis van oriëntaties en doelopvattingen, onder rationele keuze van middelen. De grens tussen de organisatie en de omgeving is fluïde; posities zijn soms verbijzonderingen van grotere maatschappelijke segmenteringen (bijv. sociale klassen, professionele groeperingen). Organisatie en omgeving vormen elkaar in een historisch proces van wederkerige beïnvloeding. (cfr. de moderne psychologie en haar conceptie van persoon-wereld als dialoog). De organisatie is *ontwerpend* op de omgeving betrokken. Tegenover het holisme van de systeembenadering staat het *'atomisme'* van de actiebenadering.

Actualiteit vs. potentialiteit

Een systeembenadering tendeeft naar verwaarlozing van de tijd-dimensie in het uitwisselingsproces tussen organisatie en omgeving. De omgeving verschijnt als een krachtenveld dat inwerkt op de organisatie. Waar m.b.t. het interne systeem beheersing primair is, wordt de relatie met de omgeving bij voorkeur in termen van afhankelijkheid/

onafhankelijkheid gesteld.³⁴ De omgeving is feitelijkheid die causaal inwerkt. 'Appreciatie' van de omgeving, gezien haar onzekerheid en complexiteit, leidend tot de projectie van plannen in die omgeving staat op de achtergrond. Volgens een natuurwetenschappelijk (biologisch) georiënteerd actie-reactieschema wordt de verhouding tussen omgeving en organisatie beschreven.

De omgeving is een 'veld'³⁵ waarin de organisatie invloed uitoefent. Organisaties zijn stelsels waarin interne en externe partijen elkaar rond organisatiedoelstellingen ontmoeten. Het onderscheid intern - extern is diffuus. De omgeving is ook een 'intern' gegeven middels oriëntaties van partijen.

Omgeving en organisatie zijn beide *potentialiteit* zowel onder het technologische als onder het sociale aspect.

De nadruk ligt op transformatie, ondanks een relatieve duurzaamheid van de structuur, langs de weg van creërende actie op technologisch, sociaal en symbolisch plan. De spanning tussen heden en toekomst, tussen het actuele en het 'ideale' is de inzet van de actie van partijen. In plaats van op evenwicht en persistentie is het actie-model gericht op ontwikkeling en transformatie (vernieuwing).

Het 'probleembegrip' van het functionalisme wordt verscherpt door het te relateren aan de bewuste toekomstprojecties van actoren.

Determinisme vs. voluntarisme

Systeembenaderingen tenderen naar natuurwetenschappelijke modellen: functionele uitspraken over elementen en processen van een organisatie kunnen in principe veredeld worden tot een stelsel van mathematisch beschrijfbaar 'vergelijkingen'. Organisationele processen voltrekken zich als het ware aan de samenstellende actoren. Deze zijn geen bewuste planmatig handelende entiteiten. Ontwikkeling, groei en verandering worden als evolutie gezien. Predicties hieromtrent komen in het functionalisme neer op 'tenderen naar een nieuwe toestand van congruentie of evenwicht' (normatief aspect).

Een actietheorie verraadt een voluntaristische grondopvatting ten aanzien van collectieve menselijke actie. De aandacht is daarom gericht op strategieën, plannen en tactieken van bewuste actoren. Aan creatie en innovatie wordt een grote rol toegekend. Innovatieve actie is maar ten dele verklaarbaar uit het actuele actiepatroon maar is wezenlijk prospectief-scheppend van aard.

Ontwikkeling en verandering zijn de vrucht van stuwung en sturing. Een functionalistische conceptie veronderstelt een continu model van

'verstoring (exogeen) - aanpassing - evenwicht - verstoring' (enz.). Inconsistenties en spanningen in het sociaal systeem worden aldus ook via 'bijsturingen' verwerkt. In een actiemodel wordt ontwikkeling gezien als de resultante van discontinue-acties vooral met betrekking tot de doelstellingscomponent van organisaties. De actietheorie plaatst het proces van 'goal-formation' in het brandpunt (strategie- en beleidsprocessen).

Integratie vs. conflict

In de sociaal-wetenschappelijke literatuur worden functionalisme en actietheorie bij voorkeur gestileerd als respectievelijk integratie- en conflicttheorie. Bij integratie 'horen' begrippen als: consensus, normen en waarden als gegeven basiselementen van het sociale leven, binding, solidariteit, reciprociteit en co-operatie, gelegitimeerde gezags-(machts)-verhoudingen.

Met het begrip conflict gaan begrippen samen als: belangen als basiselementen van het sociale leven, inductie, coercie, oppositie, gestructureerd (geïstitutionaliseerd) conflict, en een sociaal differentiatieproces dat tot machtsverhoudingen leidt.

Organisatie als 'problem solver' vs. organisatie als besluitvormingsproces

Het invoegen van het functionalistische systeemmodel in algemeen organisatiemodel, – in termen van probleemoplossing en besluitvorming –, leidt tot het gevaar van anthropomorfisme. Een organisatie wordt dan begrepen naar analogie van de individuele probleemoplosser en besluitvormer (zie bijv. economische speltheorieën).

Besluitvorming als organisationele actie impliceert een inter-actie van partijen in een proces van kennisverwerving, – interpretatie, en beleidsbepaling waarbij doelopvattingen en belangen in een spanningsverhouding verkeren.

Bovenstaande summiere typering van twee denkrichtingen binnen de sociologie van de organisatie, moge in geen geval de noodzaak van een keuze suggereren. Het theoretisch instrumentarium dat voor de analyse van diverse organisationele veranderingsprocessen gehanteerd zal worden, veronderstelt de complementariteit van beide modellen. Al lijkt de actie-theorie logisch te passen op bepaalde veranderingsverschijnselen (conflict, innovatie), het systeemaspect van organisatie is niet minder reëel.

Het functionalisme benadert primair de totaliteit van sociale systemen en tracht de 'wetten' gezien vanuit de totaliteit aan te geven. Daarbij wordt geabstraheerd van de waarneembare sociale realiteit (en soms het imaginaire benaderd).

De tijdsdimensie of de historiciteit van het sociale wordt verwaarloosd. Tendele verraaft deze a-historische opstelling een angst voor de flux van de sociale realiteit, aangezien wetenschappelijke uitspraken in de tijd geplaatst aan relativering ten prooi vallen. Het niet onder beheersing hebben van de tijdsdimensie in het onderzoek en de analyse van sociale verschijnselen biedt evenzeer een verklaring voor een voorkeur voor het synchronisch 'kijken' naar de sociale realiteit. Het structuur-aspect van sociale systemen treedt op de voorgrond. Het actiemodel completeert het beeld door volgens een andere dimensie naar de 'elementaire delen' van het geheel (de actoren) te kijken, door het proceskarakter en de tijdsdimensie te benadrukken.

2. Organisationele verandering als groei en ontwikkeling van de structuur

INLEIDING

In navolging van Van Doorn kunnen organisaties en organiseren gedefinieerd worden als (het scheppen van) een complex actiegeheel, waarin drie hoofdprocessen onderkend kunnen worden: functionalisatie, coördinatie en finalisatie.

Functionalisatie duidt op het bewust vormen van taken of taakcomplexen als delen van een groter arbeidsgeheel. Coördinatie verwijst naar het bewust samenvoegen van de functies met betrekking tot het objectieve doel van het geheel.

Finalisatie tenslotte is het bewust betrekken van het totaal van gecoördineerde functies op het objectieve doel van het actiegeheel.¹ Volgens andere – niet sociologische – definiëringen is organisatie het richten van een systeem van middelen op een doel of doelstellingen. 'Middelen' verwijst naar een diversiteit van zaken zoals geld, materialen, kennis, informatie, technologie (methoden) alsmede de acties en interacties van personen.

Systeem betekent dat er verhoudingen tussen personen, middelen en acties (handelingen) geschapen worden. Deze verhoudingen of relaties dienen de doelgerichtheid en doelmatigheid van het totaal.

Betrekt men de definiëring van organisatie op de sociale en intermenselijke component, dan kan men zeggen dat organisatie het patroon is van de wijzen waarop een groot aantal mensen (te veel om nog een persoonlijk contact met elkaar te kunnen hebben) die betrokken zijn bij de uitvoering van een complex van taken, hun relaties tot elkaar vastleggen bij de bewuste systematische tenuitvoerlegging van wederkerig overeengekomen doeleinden.²

Neemt men 'organisatie' als een totaal-verschijnsel, bijv. een onderneming, een onderwijsorganisatie, een ziekenhuis, dan omvat het begrip de doelstellingen, de relaties met de omgeving, de technologie (van het produceren, van het educeren, van het genezen, enz.) en het

interne patroon van functies en taken (rollen), het netwerk van relaties tussen deze, en het complex van normen, regels, afspraken, codes, enz. dat het handelen van groepen en personen in bepaalde mate reguleert, d.w.z. richt op het doelmatig bereiken van doelstellingen.

Ondernemingen, ziekenhuizen, educatieve instellingen, e.d. zijn organisaties en 'hebben' of vertonen organisatie. In de laatste zin kan het begrip organisatie gelijkgesteld worden aan de structuur van een organisatie. Structuur verwijst naar het netwerk van rollen en relaties (het patroon van functies en taken en van de relaties hier-tussen) en naar het geheel van regulerende normerende elementen en processen.

Teruggrijpend op de definitie waarmee dit hoofdstuk geopend werd kan gesteld worden dat de structuur ontstaat door processen van functionalisatie, coördinatie en finalisatie.

Differentiërende en integrerende processen bepalen te zamen de structuur van het complexe actiegeheel dat onder de term organisatie begrepen wordt.

Herbert Spencer die het begrip organisatie voor de eerste maal gebruikte, zag naar analogie van systemen in de levende natuur, differentiatie (d.i. toenemende functionele complexiteit) als een centraal proces waarin de groei van sociale eenheden tot uitdrukking komt. Bij toenemende onderlinge afhankelijkheid van delen zou een hogere mate van integratie van het geheel ontstaan, dan bij een structuur gekenmerkt door gelijksoortigheid of identiekheid van delen. Survival-kansen nemen volgens hem toe bij afnemende interne disharmonie van een samenleving, en dit is weer een gevolg van structurele complexiteit.³ In de latere biologie is men de tendentie van levende systemen tot het vormen van een gedifferentieerde structuur 'negatieve entropie' gaan noemen.

Bij de leer van de levende systemen (biologie) bood bij Spencer en biedt nog steeds bij systeemtheoretici in het organisatiwetenschappelijke gebied, analogons voor de verklaring van sociale verschijnselen. Dit kan een zowel vruchtbaar als 'gevaarlijk' gebruik in de sociologie van de organisatie genoemd worden. Waar de biologie vooruitgang maakte zoals met het concept van het 'open systeem' vindt men deze zienswijze terug in de organisatiesociologie, en wel in de empirisch langzaam toegankelijk gemaakte problematiek van 'organisatie en omgeving'.⁴

In dit hoofdstuk over groei en ontwikkeling van de structuur worden differentiërende en integrerende elementen en processen te

zamen gezien als de zaken die de dialectiek en de spanning van de structuur uitmaken.

Structuur betekent in het volgende: een netwerk van rollen en relaties, en van normerende en regulerende elementen en processen.

Het vraagstuk van groei en ontwikkeling van de structuur wordt eerst benaderd vanuit de organisatie als gesloten systeem. Daarna wordt de structuurdynamiek geplaatst tegen de achtergrond van de organisatie als systeem-in-wisselwerking-met-een-omgeving.

Omgeving is – voorlopig – een verzamelbegrip voor het totaal van inkomende en uitgaande impulsen alsmede voor de processen, die onafhankelijk van een organisatie in de buitenwereld plaatsvinden.

Onder 'groei' dient niet naar analogie van de biologie verstaan te worden: een verandering waarbij dat wat in kiem aanwezig is zich ontplooit. In deze zin is het taalgebruik van organisatie-theoretici soms verwarrend.⁵ Groei kan evenzeer inhouden dat de structuur qua integratie- en differentiatiepatroon of qua integratie- en differentiatie-type veranderingen ondergaat.

Groei en ontwikkeling impliceren wel – en dit geldt voor alle levende systemen een interactie met een omgeving zodat structuurwijziging mede bepaald wordt door een activerende omgeving ('challenging' of 'threatening'). Om enige afstand te houden van het systeemtheoretische (en te sterk biologisch geïnspireerde) begrippenkader wordt voor deze interactie met de omgeving niet het begrip 'aanpassing' gebezigd.

Starbuck definieert groei kwantitatief als omvangsverandering en ontwikkeling als leeftijdverandering van organisaties.⁶

Groei en ontwikkeling van de structuur worden in het volgende hoofdzakelijk als kwalitatieve veranderingsprocessen benaderd. Dat schaalvergroting (omvangsverandering) en de groei- of 'levensfase' van een organisatie belangrijke bepalende factoren zijn in het proces van structuurverandering behoeft geen betoog.

Starbuck tracht tot empirische generalisaties te komen inzake organisationele verandering en gaat daartoe na of en hoe schaal- en leeftijdsveranderingen (kleine vs. grote, jonge vs. oude organisaties) samenhangen met andere organisatiekenmerken.

Aldus moet Starbuck een reeks van kwalitatieve kenmerken in de beschouwing opnemen: de motieven en doelstellingen met betrekking tot expansie van de organisatie zoals zij door leiding, leden en groeperingen binnen de organisatie beleefd worden. Starbucks benadering vraagt om een theoretisch kader waarbinnen structuurdynamiek geplaatst kan worden.

Zoals gesteld zal het vraagstuk van groei en ontwikkeling van de structuur eerst vanuit de organisatie als gesloten systeem, vervolgens vanuit de wisselwerking tussen organisatie en omgeving behandeld worden. Dit maakt het mogelijk bij de geschiedenis van de organisatie-sociologie aan te sluiten. Hierin zijn enige fasen onderkenbaar: de theorie van Weber over bureaucratie, de post-weberiaanse studies met betrekking tot de 'dynamics of bureaucracy' (Merton, Selznick, e.a.) en recente beschouwingen over de dynamiek van de structuur tengevolge van de organisatie-omgevingswisselwerking.

STRUCTUURONTWIKKELING ALS TENDENTIE NAAR EEN BUREAUCRATISCH PATROON VAN INTEGRATIE EN DIFFERENTIATIE

Het weberiaans bureaucratiemodel verschaft het denken over de problematiek van de structuurverandering een uiterst invloedrijk theoretisch kader. Wanneer onder differentiatie alle vormen van arbeidsdeling begrijpt, zowel arbeidssplitsing (ontleding in simpele taakelementen) als het vormen van zelfstandige taakcomplexen (professionalisering, functionalisering), en onder integratie zowel het bereiken van eenheid door middel van hiërarchering verstaat (coördinatie door onderschikking van delen ten opzichte van elkaar) als regulering (coördinatie door regels, overeenkomsten, normen) dan zijn daarmee vier structureringsprocessen aangegeven, die door Weber samengevat werden in zijn bureaucratie-concept.⁷

Centraal in het denken van Weber is dat organisaties die streven naar rationaliteit – zo doelmatig mogelijk gestelde doelen bereiken – zich ontwikkelen volgens bovengenoemde vier processen van structurering. Dit proces van bureaucratisering komt binnen de conceptie van Weber neer op het benaderen van een ideaal-typische toestand zoals beschreven in het 'extreme' bureaucratiebegrip.⁸ Weber deed uitspraken over de in zijn tijd empirisch waar te nemen groei van grote organisaties zoals krijgsmacht, overheidslichamen en ondernemingen. Motor van de structuurdynamiek is het streven naar voorspelbaarheid en rationaliteit, waardoor organisaties zich bij toenemende schaal ontwikkelen van primitief-traditionele naar complexe bureaucratische, d.i. legaal-rationele structuren.

Een reeks van latere onderzoeken is erop gericht geweest na te gaan in hoeverre de diverse structuurkenmerken, – specialisatie, hiërarchering, formalisering, standaardisering, centralisatie –, onderling samenhangen. De vragen naar de uni- dan wel multidimensionali-

teit van het bureaucratieconcept, naar de graad danwel de extreme (ideaal-typische) vorm van bureaucratie, en naar de algemene danwel van het organisatietype afhankelijke geldingskracht van Webers theorie, hebben aan vele onderzoeken ten grondslag gelegen.⁹ Voor het verdere betoog is het van belang op de globale conclusies hiervan in te gaan.

- Bureaucratisering heeft betrekking op een reeks structuurkenmerken, die elk een continuüm vormen.
- De mate van bureaucratisering is afhankelijk van het organisatietype.
- De belangrijkste door Weber genoemde structuurkenmerken, – standaardisering, specialisatie, formalisering, functionalisering en hiërarchering –, hangen zodanig sterk samen, dat bureaucratisering eendimensioneel genoemd kan worden.

Aansluitend bij de conclusies van diverse onderzoeken met betrekking tot structuurkenmerken van organisaties, kan een differentiatie- en integratiepatroon dat berust op specialisatie van functies en rollen, standaardisering van deze rollen, formalisering via gedragsregels en normen, en hiërarchering, bureaucratisch genoemd worden.

Een kernpunt voor de verdere gedachtevorming is dat zo'n differentiatie- en integratiepatroon gericht is op het *vergroten van de voorspelbaarheid en het scheppen van zekerheid* m.b.t. het handelen van actoren in een organisatie. Weber abstraheerde van de processen via welke doelstellingen ontstaan en geformuleerd worden. Het door hem ontworpen model zegt hoe men tot rationeel, d.i. voorspelbaar en doelgericht handelen komt bij *gegeven* doelstellingen. De dialectiek van differentiatie en integratie van het bureaucratische type komt uit het interne voorspelbaarheidsstreven voort: bij toenemende afsplitsing van functies en rollen, worden eenheidsversterkende processen opgeroepen, bijv. hiërarchering en standaardisering van het rolgedrag.

In moderne beschouwingen stelt men ten onrechte het vertonen van bureaucratische structuurkenmerken gelijk aan het extreme ideaaltipe.¹⁰ Het verdient aanbeveling van een *proces* van bureaucratisering te spreken. Bij een bepaald type technologie en onder bepaalde omgevingscondities (waarover verderop meer gezegd zal worden) leidt het aan organisationeel handelen inherente streven naar rationaliteit en voorspelbaarheid tot een structuurontwikkeling volgens specialisatie, hiërarchering, formalisering en regulering.

Structuurdynamiek als zichzelf versterkende bureaucratisering

Het gemeenschappelijk kenmerk van latere z.g. post-weberiaanse organisatiesociologen, zoals Merton, Gouldner, Blau, Selznick, e.a., is dat zij de nadruk gelegd hebben op de spanningen en dilemma's, inherent aan structuurontwikkeling van het bureaucratische type.

'One of the most distinctive and interesting features of the post-Weberian theories is their dynamic and dialectic character, their emphasis on small scale social change which is due to certain inherent strains and dilemma's in bureaucratic organizations'.¹¹

Immers, de regels die in het proces van bureaucratisering de functies en taken van organisatieleden definiëren en de formele mechanismen die een integratie van arbeidsverdeling mogelijk maken, kunnen nooit tot een volledige voorspelbaarheid van de situatie en tot een volledige gerichtheid op de gegeven doelstellingen van organisaties leiden. Vanuit het gezichtspunt van de organisatieleden zijn organisatiedoelstellingen media waarlangs private doelstellingen bereikt worden; ook kunnen groeperingen binnen een organisatie bijzondere doelstellingen aanhangen.

De relaties, vastgelegd in procedures en regels, vertonen een wisselwerking met de feitelijke relaties zoals zij uit face-to-face-contact geboren worden (de dichotomie formeel-informeel). De invoering van organisatieleden is niet automatisch maar heeft iets onvoorspelbaars of problematisch in spe. Bureaucratisering verwijst niet naar een statische rigide structuur maar naar een proces, naar een systeem van spanning en verandering. Aan de benadering van degenen die studie gemaakt hebben van de 'dialectics of bureaucracy' ligt het volgende denkschema ten grondslag:

doelgerichte beheersing (i.c. bureaucratisering) → niet bedoelde gevolgen (spanningen, dilemma's) → hernieuwde beheersing (i.c. voortschrijdende bureaucratisering).

Gouldner heeft dit aangetoond voor bureaucratische regulering. Regels hebben het functionele zij het veelal niet-bedoelde gevolg om de zichtbaarheid van een machtsrelatie tussen hogere en lagere functionarissen te verkleinen. Regels hebben tevens een dysfunctioneel gevolg: het detailleren van niet-aanvaardbaar gedrag vermeerdert onder functionarissen kennis omtrent wat minimaal vereist wordt in een organisatie. Wanneer organisatiedoelstellingen in beperkte mate geïnternaliseerd zijn, leidt formalisering tot verminderde inspanning en initiatief. Dit roept een versterking van leiding en controle op, wat vervolgens dezelfde spanningssituatie oproept.¹²

Selznick vraagt aandacht voor de onvermijdelijke decentralisatie bij toenemende functionele complexiteit van organisaties.

Deze decentralisatie leidt tot een verschijnsel dat door Gouldner 'functionele autonomie' genoemd werd.¹³ De spanning tussen belangen en doelstellingen gezien vanuit de organisatie als geheel en vanuit de subsystemen, roept een tendens op tot een sterkere centralisatie en beheersing vanuit het totaal. Aan de hand van een meer recent en belangwekkend werk van Michel Crozier kan een kort overzicht gegeven worden van de verschillende 'circuli vitiosi' die inherent zijn aan een structuurontwikkeling van het bureaucratische type.¹⁴

Een vergaande ontwikkeling van onpersoonlijke regels, en met betrekking tot functie-inhoud, en met betrekking tot functievervulling, en aspecten als carrière. Beide soorten van regels garanderen het organisatielid een onafhankelijkheid en zekerheid waardoor persoonlijke machtsrelaties aan belangrijkheid inboeten. Dit betekent ook dat gebieden en aspecten die niet in regels gevangen kunnen worden in principe aanleiding geven tot 'onzekerheidszones', tot speelruimte binnen het kader van de regels. Afhankelijkheidsrelaties in de hiërarchie en 'onderhandeling' worden niet volledig uitgeschakeld, al tendeert de ontwikkeling naar regulering van de laatste onzekerheidszones.

De macht om beslissingen te nemen over de regels, over aanvulling, uitbreiding en verandering, tendeert naar een verwijdering van de plaats waar zij toegepast worden. Deze centralisatietendens vanuit de top leidt tot een toenemende prioriteit voor interne 'politieke' problemen (cfr. Parsons' spanningsreductie) ten detrimente van vraagstukken die samenhangen met de functionele organisatiedoelstellingen. Interne politieke problemen beogen uitschakeling van willekeur, bevoorrechtting, het handhaven van evenwicht tussen strata in de organisatie. De prijs voor toenemende centralisatie is rigiditeit en inflexibiliteit. Immers, de top van een verder gebureaucratiseerde organisatie verwaarloost bijgevolg noodzakelijke adaptaties aan veranderende omgevingseisen, hetgeen beslissingen vraagt van degenen die de bijzonderheden en de ontwikkeling in die omgeving meer in detail kennen maar geen beslissingsmacht bezitten (lagere echelons).

Waar hiërarchie zich objectieveert in regels (charters, handvesten, e.d.) en onpersoonlijk wordt, tendeert de structuur naar een aantal hiërarchische strata die onderling weinig communiceren. De groep van gelijken, d.w.z. degenen die behoren tot eenzelfde stratum, wordt het primaire medium tussen individu en organisatie.

Ook professionele groeperingen kunnen zich als 'zuilen' ten opzichte van elkaar sluiten. Conflicten *binnen* strata en zullen verminderen, en worden vervangen door spanningen *tussen* strata en zuilen. Esprit-de-corps en ritualisme (cfr. Merton's fameuze bijdrage 'On the Bureaucratic Personality')¹⁵ ontstaan en versterken het zich-sluiten van hiërarchische en professionele groeperingen. Er ontstaat een isolement waarbij elke groepering het subdoel tot doel verheft om het eigen terrein volledig te kunnen controleren en het organisatiedoel wordt daarbij genegeerd.

Bij sterke regulering en grote voorspelbaarheid blijven onzekerheidszones voortbestaan. Rondom deze vormen zich afhankelijkheids- en conflictrelaties. Individuen en groeperingen die een onzekerheidsbron beheersen (hetzij van interne aard, hetzij vanwege informatie over omgevingsinvloeden, hetzij als uitvloeisel van technologie) beschikken over een bepaalde macht ten opzichte van hen die door die onzekerheid geraakt worden. Voor Weber en de post-weberianen is rationaliteit, – het op voorspelbare doelmatige wijze bereiken van gegeven doelstellingen –, onverbrekkelijk verbonden met het vertonen en zich versterken van bureaucratische structuurkenmerken. Crozier's sociologische analyse van het bureaucratie-verschijnsel heeft een drietal nieuwe zienswijzen aangedragen die in de hedendaagse sociologie van de organisatie in het algemeen centraal staan.

Allereerst is de menselijke factor geen passief reagens met betrekking tot bureaucratische organisatie-condities, maar een actieve actor die individueel of als groep een voordeelspositie zoekt en beschermt met behulp van middelen die hem/haar binnen de organisatie ten dienste staan. Rationaliteit verwijst niet alleen naar bewuste planmatigheid waarmee het complex van middelen, mensen en activiteiten gericht is op organisatiedoelstellingen, maar tevens naar de belangen, doelstellingen en acties van actoren (individueel en groepen) binnen de organisatie.

Vervolgens dient het ontstaan van een bureaucratisch differentiatie- en integratiepatroon gerelateerd te worden aan het aspect zekerheid/onzekerheid, voorspelbaarheid/onvoorspelbaarheid van organisationeel handelen. Loci van onzekerheid en onvoorspelbaarheid geven aanleiding tot conflictverschijnselen, rationele acties van individuen en groeperingen, en tot cirkelprocessen waardoor bureaucratisering kan voortschrijden.

Tenslotte dient het vraagstuk van de structuurontwikkeling in verband gebracht te worden met de omgevingscondities van organisaties en met de hierdoor opgeroepen noodzaak van aanpassingsprocessen.

Zoals in het verdere nog zal blijken is de meest doorslaggevende dysfunctie van voortgeschreden bureaucratisering het optreden van 'kortsluiting' ten opzichte van omgevingscondities en -processen.

Conditie binnen en buiten organisaties veranderen permanent: de aard van gevraagde diensten en producten, de cliënten en publieken waarop organisaties gericht zijn, de kennis die omgezet wordt in programma's, methoden en technologieën, de waardenoriëntaties, houdingen en capaciteiten van organisatieleden. Bureaucratische differen-

tatie- en integratiepatronen scheppen op lagere echelons beperkte interpretatie en initiatiefmogelijkheden, een conflictuele verhouding tussen strata en functionele geledingen (tengevolge van specialisatie en hiërarchering), een gefragmentariseerd zicht op de organisatie- en omgevingsproblematiek (functionele geledingen), een verwijderdheid van de top van de kennis van de concrete inhoud van externe veranderingen (centralisatie).

Crozier concludeert dat een dergelijke structuur eerst zelf-correctie ten opzichte van veranderende condities mogelijk maakt, indien er sprake is van *crisissituaties*. Dit betekent dat de cirkelprocessen die het bureaucratiseringsproces versterken, binnen een marge verlopen. Vooraleer een organisatiesysteem in maximale zin 'bureaucratisch' is, heeft een ernstige mate van kortsluiting ten opzichte van de omgeving tot een crisisperiode geleid.

Het crisiskarakter is erin gelegen dat de structuur 'totaal' gedefinieerd dient te worden en dat dit structuurtransformatieproces (waarover later meer) door de participanten als omwenteling aanvoeld wordt.

'Le rythme essentiel qui caractérise une organisation bureaucratique, c'est donc l'alternance de longues périodes de stabilité et de courtes périodes de crise et de changement. La plupart des analyses du phénomène bureaucratique ne tiennent compte que des périodes de routine . . . une description du cercle vicieux, . . . mais c'est une image incomplète. La crise, en effet, c'est un des éléments distinctifs indisparables de tout système d'organisation bureaucratique. Elle constitue le seul moyen de parvenir à opérer les rajustements nécessaires et joue donc un rôle essentiel dans le développement même du système qu'elle seule peut rendre possible . . .'¹⁶

Oligarchisering: een variant van structuurontwikkeling

Het is gelukkig te noemen dat het hoofdwerk van Robert Michels 'Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens' (1911) in het Nederlands vertaald en van een uitvoerig voorwoord voorzien is door Van Doorn.¹⁷

Michels heeft één dimensie van het bureaucratiseringsproces, en en wel de vorming van hiërarchie, van afstand tussen gekozen leiders aan een onderzoek onderworpen en geconcludeerd dat organisaties met een vrijwillig democratisch karakter zoals politieke partijen, vakverenigingen, professionele verenigingen, coöperatieve verenigingen, e.d., een dynamisch verschijnsel kennen dat hij oligarchisering noemde: ' . . . een

kernproces . . . waarbij een kleine zelfstandige groep van beleidsvoerders (leiders), aanvankelijk democratisch gekozen (gemandateerd) aan de organisatieleden (massa) haar wil oplegt'. Op een democratische ontwikkeling, – een collectivum dat gezamenlijk besluit doelen na te streven en te dien einde actie te voeren –, volgt volgens Michels oligarchievorming.

Michels verklaart dit dynamisch verschijnsel vanuit de volgende sequentie:

- democratie betekent invloed van velen op een gemeenschappelijk beleid en op te nemen collectieve actie (cfr. een politieke groepering);
- wil een veelheid van leden tot invloed en tot een collectieve actie komen, dan is in een bepaalde graad 'organisatie' nodig, d.w.z. het stellen van het doel, het zoeken en kiezen van middelen en een eerste globale taakverdeling;
- doelgerichtheid van dit handelen vraagt leiding, d.i. sturing, het nemen van beslissingen. Dit impliceert onderschikking van de leden en schept een afstand tussen leiding en leden. Deze onderschikking leidt tot de vorming van een leidinggevende elite: een oligarchie.¹⁸

Het is duidelijk dat wanneer binnen deze sequentie ook nog andere dimensies van bureaucratisering voorkomen, b.v. wanneer de omvang en de complexiteit van de actie dit vereisen, de reeds gecreëerde afstand van leiding t.o.v. leden nog meer vergroot wordt. In dit bestek wordt niet ingegaan op de velerlei factoren gelegen in type en aard van de leiders (aspiraties) en in niveau en aard van de leden (passiviteit), die gunstige condities vormen voor het proces van oligarchievorming. In het kader van dit hoofdstuk over structuurdynamiek en -verandering is signalering van het proces van oligarchievorming alleszins relevant. Studie en duiding van dit proces zijn met name van groot belang voor die organisaties waarin de vormgeving aan democratie in toenemende mate benadrukt wordt, en waarin de leden langs de weg van representerende elite-groepen hun leiders mandateren tot het voeren van beleid en het nemen van beslissingen. In dit verband kan men denken aan universiteitsraden nieuwe stijl, aan ondernemingsraden e.d.

Met betrekking tot de rode draad van dit hoofdstuk kan gesteld worden dat in bepaalde typen van organisaties (verenigingen met sterke organisatiegraad) hiërarchering (al of niet gepaard gaande met bureaucratisering in andere zin: complexe taakverdeling, regulering, formalisering) leidt tot een zichzelf versterkende *structuurdynamiek die als oligarchering aangeduid kan worden*.

Deze oligarchievorming kan zelf weer de bron zijn van ingrijpende veranderingsverschijnselen zoals desintegratie (cfr. de in vakbonden toenemende kloof tussen doelstellingen zoals gezien door de leden en zoals gezien door de leidende groep) en mogelijk verval van organisaties, doorbraakpogingen en 'bewegingen' van de zijde van activistische kleine groepen binnen het ledenbestand, die kunnen leiden tot doelvernieuwing (cfr. Nieuw Links binnen de Partij van de Arbeid).

Een hoge graad van oligarchering kan ook leiden tot structurele voorzieningen die het proces beogen in te dammen: procedures gericht op het consulteren van de leden door de leiding, machtsspreiding door vorming van tussenniveaus, die het standpunt van de leden 'vertalen' e.d.

Bureaucratische structuurontwikkeling: samenvatting en evaluatie

Bij georganiseerd collectief handelen brengt het richten van mensen en middelen en hun relaties op gegeven doelstellingen, noodzakelijkerwijze enige bureaucratisering met zich vanwege een streven naar rationaliteit, d.i. efficiëntie en voorspelbaarheid. Dit geldt te meer indien er sprake is van een relatief weinig gecompliceerde technologie en een relatief stabiele omgeving, d.i. gekenmerkt door geringe veranderingsintensiteit.¹⁹

Het bureaucratiseringsproces is denkbaar als een dialectiek van differentierende en integrerende krachten en elementen. Differentiatie leidt tot onderscheiding, afsplitsing en afscheiding van taken en taakcomplexen (specialisatie, professionalisering) waarvan inhoud en onderlinge relaties omschreven worden (formalisering). Bij deze differentiatie breidt zich het netwerk van relaties tussen individuen en groepen, horizontaal en verticaal uit. Er treedt hiërarchering op en tegelijk objectivering hiervan in de vorm van onpersoonlijke regels met betrekking tot rechten en plichten bij functievervulling, promotie, honorering, enz.

Aldus ontwikkelt zich de structuur door toevoeging van functionele en coördinatieve elementen, die elkaar oproepen. Wanneer bureaucratisering voortgeschreden is vertoont de structuur een reeks interne spanningsverschijnselen (dynamiek) zoals een tendens tot doelverschuiving, een dichotomie formeel-informeel, functionele autonomie van delen, machtsrelaties met betrekking tot niet-gereguleerde of onzekerheidszones (zowel binnen de hiërarchie als in het professionele adviesgebied) en een blokkering van communicatie tussen groeperingen zowel verticaal als horizontaal. De probleem- en spanningssituaties die hieruit resulteren kunnen aanleiding zijn tot een terugdringen van het

bureaucratiseringsproces (de-bureaucratisering) hetgeen in het algemeen neerkomt op een *essentieel ander type* van differentiatie en integratie dan onder bureaucrativering begrepen wordt (zie verder).

De probleem- en spanningssituaties kunnen ook door individuen en groeperingen binnen organisaties 'gebruikt' worden om de eigen positie in de strijd om de verdeling van macht en invloed te versterken (volgens een rationele strategie en taktiek). Deze actie-in-het-systeem (die in een ander hoofdstuk als conflictdynamiek uitgewerkt zal worden) roept in het algemeen nieuwe pressie op tot regulering, centralisering, formalisering en hiërarchering (diverse cirkelprocessen). Het bureaucratiseringsproces schrijdt verder voort, zodat de verschillende structuurelementen intenser voorkomen. *De dynamiek die bureaucrativering intern oproept, wordt element in de handhaving van haar eigen evenwicht.*

De rigiditeit waarmee taken, relaties tussen taken, relaties tussen individuen en groeperingen bepaald en geregeld zijn en het vormen van verschillende functioneel autonome units binnen de organisatie alsmede de verticale en horizontale conflictrelaties tussen groeperingen (hiërarchische en professionele), maken het geheel machteloos en krachteloos (inert) ten overstaan van interne en externe veranderde condities die initiatieven, interpretatie, innoverende activiteit en adaptieve actie vereisen. De organisatie 'sluit zich' en wordt een overwegend intern 'politiek' stelsel, waarin machtsverdeling, bescherming van positie, streven naar evenwicht e.d., de meeste energie verbruiken. Deze *kortsluiting* t.o.v. de externe omgeving kan gedurende bepaalde tijd voortbestaan, zodat de uiteindelijke adaptatie een schoksgewijs crisiskarakter heeft. Wanneer adaptatie aan vooral externe veranderende condities verhinderd wordt door een bureaucratisch patroon van differentiatie en integratie (in tegenstelling tot later te behandelen alternatieve patronen) is de crisisachtige wijze van verandering de enige mogelijkheid. Op dat punt bevindt een organisatie zich op een nieuw doorbraak- of omslagpunt.

Het proces van bureaucrativering kan wederom inzetten en zich versterken, of de structuur verandert kwalitatief van gestalte volgens een differentiatie en integratiepatroon dat wezenlijk flexibel is en interpreterende en innoverende actie t.o.v. veranderende condities mogelijk maakt. De gesignaleerde spanningsverschijnselen en cirkelprocessen werken in de richting van instandhouding en van versterking van een in principe reeds gegeven patroon van (bureaucratische) differentiatie en integratie.

Wat tot hertoe over structuurontwikkeling gezegd is, betreft dynamiek gericht op stabilisering en herstel van evenwicht.

De kortsluiting t.o.v. urgerende veranderingen in interne en externe condities markeert een doorbraak- of omslagpunt voor een organisatie: crisisachtige aanpassing gevolgd door hernieuwde bureaucratisering of er zet een proces van structuurtransformatie in.

Hoewel men er in de sociaal-wetenschappelijke literatuur toe neigt de eerste soort van dynamiek niet, de tweede wel als 'verandering' te kwalificeren, wordt in het onderhavige betoog het onderscheid tussen *instandhoudingsgerichte* en *transformatiegerichte* dynamiek relatief gevonden. Het lijkt beter te onderscheiden naar typen van dynamische verschijnselen. In het bestek van dit hoofdstuk houdt transformatie in dat de structuur zich wijzigt of vernieuwt qua differentiatie- en integratiepatroon.

Voorspelbaarheid en onvoorspelbaarheid, routine en flexibiliteit

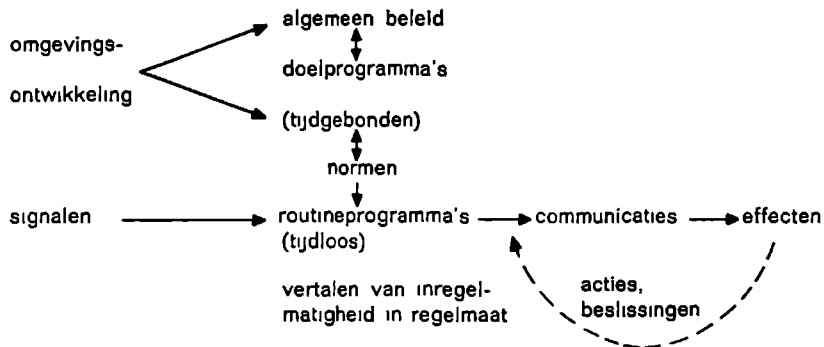
De in de voorgaande pagina's behandelde problematiek van een bureaucratische structuurontwikkeling, kan beschreven worden aan de hand van een geheel ander begrippenstelsel, n.l. in termen van organisatie als complex stelsel van beslissingsprocessen en -programma's. Voor een in deze publikatie beoogde integratie van proces- en structuurmodellen van organisatie, lijkt dit vereist.

Tevens wordt hiermee gepreludeerd op volgende paragrafen over structuurontwikkeling en omgevingsdynamiek.

Niklas Luhmann heeft een interessant licht op de dialectiek en spanning in de organisatiestructuur geworpen door de verhouding van *routine en flexibiliteit* centraal te stellen. Een uitgangspunt is dat alle typen van organisaties zich in enigerlei mate naar de 'structuurwet van de routine' voegen.²⁰ Routinevorming heeft als voornaamste functie om het systeem onafhankelijk van variabele omgevingsinvloeden en probleemsituaties te maken. De communicerende, beslissingen nemende en handelende functionarissen werken op basis van 'programma's' (in dezelfde zin waarin ook Simon hierover spreekt).²¹ Programma's kunnen procedures zijn, gestandaardiseerde bewerkingsmethoden, een genormaliseerde techniek, methoden, enz.

Informatie van buiten wordt door programma's gereduceerd, verwerkt tot beslissingen, handelingen en verder communicaties. Sommige programma's regelen de uitvoering, andere beogen juist de aanpassing hiervan aan veranderde omstandigheden: doelstellingsprogramma's. Schematisch kan een organisatie voorgesteld worden als een hiërarchische opbouw van beslissingsprogramma's: routine- en doelprogramma's.

Fig. 1



De eerste beogen een *onafhankelijk en invariabel* maken van het actie-systeem, de laatste zijn gericht op *beweeglijkheid, flexibiliteit en aanpassing* van het systeem. De eerste zijn niet op doelstellingen gericht: zij verbinden 'signalen' met vaste handelings- en beslissingspatronen. Een soldaat in de gevechtsactie, een verpleegster in het ziekenhuis en een operator in een productieproces handelen in overwegende mate volgens zulke programma's.

De beslisser moet veelal wel interpreteren welk programma bij welk signaal of probleem past of toegepast dient te worden, maar hij heeft niet met doelstellingen en de veranderlijkheid daarvan te maken. Binnen het type industriële organisatie is er bijv. een verschil in beheersbaarheid van de uitvoeringsprocessen tussen een meer ambachtelijke of prototype-productie en een gemechaniseerde massaproductie.

Tussen typen van organisaties zijn de verschillen nog opmerkelijker. Men vergelijke de improviserende uitvoering in een warenhuisorganisatie met een massaproductiebedrijf (assemblage), of een algemeen ziekenhuis (een stroom van patiënten met bekende ziektebeelden, therapie volgens receptuur) met een psychiatrische inrichting (unieke gevalbehandeling). Doelprogramma's verbinden de ontwikkeling van interne en externe situaties met gestandaardiseerde werkwijzen. Zij betreffen systeem-omgevingsrelaties. Het zijn hogere regelkringen t.o.v. de lagere routineprogramma's.

Hiërarchering betekent een vertikale structurering van beslissings- en actieprogramma's. Verticale communicatie is daarom een kritisch aspect van de structuur omdat de programma's volgens welke lagere beslissers werken veranderen onder invloed van de normen en criteria die voort-

komen uit hogere doelprogramma's volgens welke hogere beslissers werken. De spanningsverhouding van routine en flexibiliteit is gelegen in deze onderlinge communicatie. De organisatielaag waar overwegend volgens routineprogramma's gewerkt wordt, vertoont t.o.v. programma-bewaking, -modificering en -vervanging verschijnselen die in het algemeen tenderen naar *ontkoppeling*.

Immers uitvoeringsprogramma's bieden zekerheid en orde aan de uitvoerders. Zij raken 'ingeslepen'. Waar men twijfelt aan de waarde van het programma (b.v. omdat de probleemsituatie als onbekend, nieuw, gezien wordt) wordt deze zekerheid doorbroken en loopt men risico's. Omdat routineprogramma's tegenstrijdige informatie uitziften, reduceren tot het bekende, dient kritische informatie zich niet meer vanzelf aan. Zij moet opgespoord worden. Dat is een taak voor een hogere laag, die echter in minder mate situatiekennis heeft (b.v. een marketingmanager t.o.v. de frontfunctionarissen, i.c. de verkopers).

Beslissingen *over* en beslissingen *binnen* het raam van programma's raken in een groeiende, zich differentiërende organisatie ontkoppeld. Dit leidt minstens tot een dichotomisering in organisatielagen: weerstand van het routineniveau t.o.v. het beleidsniveau, het ontstaan van autonome doelstellingen op het routineniveau.

De structuurwet van de routine leidt tot een aantal verschijnselen zoals een spanning tussen het denken over verandering van doelstellingen en een efficiënte uitvoering, het na-ijlen van programma-verandering bij blijvende onaangepastheid van programma's aan probleemsituaties, e.d. Schoksgewijze verandering van normen en van inhoud van programma's wordt daarmee regel.

Het is overigens interessant dat in sommige organisatietypen de spanningsverhouding tussen routine en flexibiliteit (als basis voor organisatieveranderingen die dieper ingrijpen of transformerend zijn) niet op een laag-hoog, maar juist op een hoog-laag differentiatie berust. In een case-study 'Professional Employees in a bureaucratic structure: Social Work' beschrijft Scott de professionele uitvoerende dienstverlening in een instelling voor maatschappelijk werk onder leiding van een gehiërarcheerd en volgens procedures en standaards werkend kader en bestuur. De flexibele 'gevalswijze' behandeling van de cliënt door de uitvoerende sociale werker verkeert hier in spanning met een uniformerende (bijv. gevallen in toepassingswetten vastleggen) en naar bureaucratische criteria beoordelende leiding (bijv. kwantiteit). Deze spanningssituatie van routine en flexibiliteit in het cliënt-omgevingsveld (een organisatie die 'boven' gesloten en juist 'beneden'

open is) is oplosbaar door een structuurtransformatie waarbij de professionele werkers, naast de administrerende beheerders, een onderdeel van de beleidslaag gaan vormen (cfr. Groffens 'entente'-organisatie) zodat professionele en omgevings-impulsen in beleid en doelprogramma's ingebracht worden.²²

2. ORGANISATIE EN OMGEVING

Hoewel een open systeembenadering van het organisatieverschijnsel een algemeen uitgangspunt is, lijkt het begrip 'omgeving' binnen de organisatiewetenschap diffuus en nog onvoldoende ontwikkeld.

Soms begrijpt men onder omgeving een complex van niet nader bepaalde 'invloeden en krachten' die op een organisatie inwerken, bijv. als geheel van technologische, sociaal-economische en sociaal-culturele ontwikkelingen. Volgens een meer stricte systeembenadering wordt organisatie gezien als een conversieproces, waarbij energie ingevoerd en uitgevoerd wordt.²³ Met omgeving wordt dan een geheel van invoeren uitvoerrelaties en -processen bedoeld, die voor een onderneming concreetiseerbaar, – econ. middelen, kennis, personeel, materialen –, doch voor een vakvereniging moeilijker aanwijsbaar zijn.

Volgens een meer sociologische optiek is de organisatie-omgeving een stelsel van in meerdere of mindere mate georganiseerde partijen (overheidsinstanties, andere organisaties, publieken, belangengroepen, e.d.) die invloed uitoefenen op en beïnvloed worden vanuit een organisatie. Er zijn aanzetten om het vraagstuk van 'organisatie en maatschappij' als kernobject van de organisatie-sociologie te zien.²⁴ Buitier gaat nog verder en stelt dat de organisatie-sociologie zich dient te verruimen tot institutie-sociologie.²⁵

Dit zou betekenen dat bijv. een school-organisatie eerst begrepen kan worden door middel van analyse en verklaring binnen een groter institutioneel geheel: het georganiseerde maatschappelijke educatieproces. Hierin zijn politieke besluitvorming, wetgeving, programmering vanuit overheidsinstanties, professionele verenigingen van 'uitvoerders' in het educatieproces, e.d. te onderscheiden elementen die op complexe wijze samenhangen. Een concrete school is, gezien vanuit dit grotere patroon, een organisatie waarin educatie-uitvoeringsprocessen verlopen, die zich een 'autonome' organisatieproblematiek stellen.

Men hoeft nog niet zover te gaan als maar geconstateerd wordt dat de organisatie-sociologie thans het gebied van onderzoek en theorievorming verlegt van de intra-organisationale verschijnselen en pro-

cessen (bijv. in de vorm van de bedrijfssociologie), naar de verschijnselen en processen die zich op de 'grens' van organisatie en omgeving afspelen. Een concrete organisatie is dan een 'focal organization' binnen een matrix van inter-organisationale verhoudingen en institutionele processen.

Als men de omgeving ziet als geheel van actueel of potentieel relevante 'partijen en situaties', dan kan getracht worden deze te concretiseren. Aldus voorkomt men dat 'the notion of environment turns out to be a residual one: it refers to everything else'.²⁶

Een concretisering leidt voor een industriële organisatie tot het volgende beeld:

<i>Partijen</i>	<i>Situaties</i>
Concurrerende organisaties (binnen dezelfde bedrijfstak)	conjunctuur
kapitaalverschaffers (banken)	arbeidsmarkt
toeleverende organisaties, (grondstoffen, e.d.) afnemerorganisaties	econ. machtsverhoudingen t.o.v. concurrerende organisaties
regulerende overheidsinstanties	trends en ontwikkelingen in produktmarkten
vakverenigingen, belangenorganisaties	politieke ontwikkelingen en het wetgevende proces
professionele groeperingen	technisch/wetenschappelijke kennis en informatie
diverse publieken (bijv. omwonenden)	
consumenten	maatschappelijke waarden en normen

Uit deze tentatieve opsomming moge blijken dat partijen verschillen in organisatiegraad en dat de relevante externe situaties meer of minder gestructureerd kunnen zijn.

Dill heeft het nuttige begrip 'task-environment' geïntroduceerd om een analyse van organisatie-omgevingsrelaties mogelijk te maken.²⁷ *Taakomgevingssegmenten zijn die delen van de omgeving die voor doelstelling en doelbereiking relevant zijn.* Produktmarkten, arbeidsmarkten, e.d. zijn direct relevante taakomgevingen, terwijl dit in mindere mate geldt voor maatschappelijke opvattingen, waardenpatronen en cultuurpatronen.

Sommige segmenten van de omgeving zijn beïnvloedbaar of mani-

puleerbaar gezien vanuit een organisatie (b.v. afzetmarkten), zij het in verschillende mate. Andere segmenten of situaties dienen zich aan een organisatie aan als dwingend-voorschrijvend (bijv. overheids-regulering m.b.t. veiligheid van productieprocessen, arbeidstijden, minimumlonen, e.d.) en bijgevolg niet of in geringe mate beïnvloedbaar.

Weer andere omgevingselementen zijn door wisselwerking met een organisatie verbonden (toeleverende, distribuerende organisaties, vakbonden, e.d.) Vanuit een organisatie gezien is de omgeving een geheel van segmenten of meer of minder gelede situaties. Binnen een externe situatie (bijv. arbeidsmarkt) kunnen georganiseerde partijen optreden (bijv. een vakvereniging, een professionele vereniging).

Emery en Trist onderscheiden twee soorten van omgevingsprocessen: transacties tussen de organisatie en haar omgeving en processen via welke delen van de omgeving relaties vormen.

Laatstgenoemde processen leiden tot een 'causal texture of the environment', d.w.z. de omgeving vertoont zelf een complexe structuur. Veranderingen in de constellatie van externe partijen en situaties zijn 'autonome' omgevingsontwikkelingen ten opzichte van de invoeren en uitvoertransacties.²⁸

Structuurontwikkeling en de dynamiek op de 'grens' van organisatie en omgeving

Als aanloop tot uitvoeriger beschouwingen over de samenhang van structuurontwikkeling en omgevingsverandering, volgt hieronder een aantal kort geformuleerde uitgangspunten.

– de omgeving van een organisatie is een complex systeem van partijen en situaties, waarin zich autonome ontwikkelingen (veranderingen) voltrekken: een fusie van enige kleine, afzonderlijk concurrerende ondernemingen schept één nieuwe grote machtsfactor; consumenten 'organiseren' zich tot bonden; innovaties op technologisch/wetenschappelijk gebied betekenen obsoletie van producten of productieprocessen; exponentiële groei van informatie en educatie van individuen schept veranderingen in aspiratieniveau en -type; ideeën en opvattingen over inhoud en prioriteit van materiële en immateriële waarden (welvaarts- en welzijnsaspecten) kristalliseren zich in politieke discussies uit tot actieprogramma's en beogen een wijziging van de legitimiteit van huidige doelstellingen en werkwijzen van organisaties (ondernemingen, welzijnsorganisaties, politieke partijen), etc.

– De omgeving is gezien vanuit de organisatie een actueel en potentieel ‘veld’. Naast een actuele uitwisseling met onderscheidbare segmenten, ontstaan in de omgeving segmenten die potentieel voor een organisatie relevant zijn. (bijv. publieken die pressiegroep worden en vervolgens een organisatie vormen; markten en behoeften worden actueel bevredigd terwijl zij ook ‘ontwikkeld’ d.i. aangeboord en gecreëerd worden door organisaties; wetenschappelijke specialisatie binnen universiteiten resulteert ten dele uit veranderingen in bestaande maatschappelijke beroepsrollen, maar creëert ook nieuwe beroepsrollen).

– Naarmate de omgeving heterogener is, – d.w.z. uit meer verschillende partijen en situaties bestaat –, en naarmate de omgeving instabieler is, – d.w.z. meer autonome verandering en ontwikkeling vertoont –, wordt het organisationeel functioneren, – d.w.z. het rationele proces van doelstelling en doelbereiking –, meer beïnvloed door externe *onzekerheid* en *externe randvoorwaarden*. (cfr. Thompson, Simon: ‘contingencies’ en ‘constraints’).²⁹ Bijvoorbeeld: instabiliteit van produktmarkten in de vorm van mode-verschijnselen, instabiliteit van econ. conjunctuur en bijgevolg van het investerings- en groeiklimaat, instabiliteit van politieke verhoudingen en bijgevolg van sociale en economische prioriteiten, enz.

Randvoorwaarden komen tot uitdrukking in wat aan organisaties ‘voorgeschreven’ wordt: de frontverbreding van vakbondsdoelstellingen van welvaartseisen tot welzijnseisen (bijv. met betrekking tot arbeidsbevestigingsmogelijkheden), het zich uitbreiden van het gebied van wetgeving en overheidsregulering. Instabiliteit en heterogeniteit van de omgeving impliceren voor de dynamiek van organisatie-omgevingsrelaties dat *onzekerheid resp. macht (resp. afhankelijkheid) twee centrale dimensies zijn*.

– De beschouwingen over structuurontwikkeling als proces van bureaucratische differentiatie en integratie, stoelen op de gedachte dat het interne streven naar voorspelbaarheid en rationaliteit in organisaties gericht is op het doelmatig ordenen en betrekken van middelen (in de ruimste zin) op het doel (de doelen).

Rationaliteit en voorspelbaarheid betekenen echter ook een extern gericht streven van organisaties naar *beheersing en beïnvloeding van de omgeving*. Dit streven uit zich aan de invoerzijde van organisaties, – het zich verzekeren van grondstoffen door meerjarige contracten of door het absorberen van een grondstoffenproducent, het bewerken van de arbeidsmarkt door voorlichting, door het vergroten van ‘reputatie’,

het werven van partijleden door propaganda, het incorporeren van wetenschappelijk onderzoek voor het veilig stellen van de kennishuishouding, enz.; aan de uitvoerzijde vindt men dit streven terug in het beschermen van de afzet door het opkopen van of een fusie met verwerkende bedrijven, het verrichten van marktonderzoek m.b.t. behoeft Patronen als basis voor produktontwikkeling, het binden van cliënten door middel van service, nazorg e.d., het aangaan van afspraken met concurrerende organisaties (ondernemingen onderling, wetenschappelijke instituten onderling) over een taakverdeling ter handhaving van een marktpositie (typen produkten, typen onderzoeksopdrachten), enz.

– Organisaties trachten door middel van informatie en kennis omtrent de omgeving, – die verwerkt worden in beslissingen, beleid, plannen, actieprogramma's –, tot een 'negotiated environment' te komen.³⁰

Thompson spreekt van een streven naar een 'viable domain', d.w.z. een 'gebied' binnen de omgeving waar onzekerheid en randvoorwaarden in bepaalde mate voorspelbaar en beheersbaar zijn zodat bewust-planmatig handelen mogelijk is. Als men lange-termijnplannen van ondernemingen, politieke partijen (de z.g. beginsel- en verkiezingsprogramma's) en overheidslichamen (bijv. ministeriële beleidsnota's) analyseert, wordt duidelijk welke produktmarkten, resp. sociale categorieën, resp. maatschappelijke voorzieningsgebieden, 'volgens plan' aangeboord en onder beïnvloeding dienen te komen.

– Een streven naar omgevingsbeheersing leidt in het algemeen tot het toevoegen van componenten aan een organisatie, d.w.z. tot groei of expansie. Thompson stelt dat de groei- en expansietypen die kenmerkend zijn voor industriële organisaties, namelijk verticale integratie (het omvatten van meer schakels in de bedrijfskolom) en diversificatie (het omvatten van eenzelfde schakel in meer bedrijfskolommen) van algemenere gelding zijn.³¹ Integratie van de ziekenhuisorganisatie vindt men in het incorporeren van de huisarts en het verzorgen van revalidatie en andere nazorg.

Diversificatie is het uitbreiden van diagnostische en therapeutische specialismen, zoals röntgenologie, cardiologie, e.d., zodat meerdere typen van cliënten behandeld kunnen worden.

Terwijl verticale integratie vooral gericht is op het reduceren of elimineren van onzekere factoren in of afhankelijkheidsrelaties met de omgeving, leidt diversificatie tot het creëren en voorzien van nieuwe markten, het incorporeren van nieuwe technologieën (van produktie, van therapie, e.d.), of het bewerken van nieuwe cliënten-typen.

De genoemde expansietypen kunnen elkaar in de tijd opvolgen: wanneer de schaal van een organisatie door verticale integratie aanzienlijk vergroot is, maken dan aanwezige capaciteitssurplusen en synergetische effecten (in kennis, typen personeel, technologieën) het mogelijk nieuwe actieterrains aan te boren, hetgeen weer tot diversificatie leidt.³²

Het organisationele streven naar *reductie of eliminering van onzekere en onbekende factoren in de omgeving* houdt nauw verband met *interne processen van structuurontwikkeling*. Deze gedachte zal in het volgende de rode draad vormen en verder uitgewerkt worden.

Omgevingsbeheersing veronderstelt een differentiatie van beleidsvorming en uitvoering, van strategie en operaties, van doelprogramma's en uitvoerings- of routineprogramma's.

Deze globale dichotomisering in 'organisatielagen' werd reeds door klassieke organisatiedenkens benadrukt. (Fayol, Van der Schroeff).³³ Bij moderne managementtheoretici zoals Ansoff is een van de basis-voorwaarden voor geplande beheersing van toekomst en omgeving, een interne differentiatie naar het strategische en operationele niveau van handelen en beslissen. 'Strategic decisions are primarily concerned with external rather than internal problems of the firm and specifically with selection of the product-mix which the firm will produce and the markets to which it will sell... the strategic problem is concerned with establishing an impedance match between the firm and its environment'.³⁴

Chandler heeft langs de weg van een historische analyse van Amerikaanse ondernemingen de relatie tussen strategie-eisen en interne structuur onderzocht. Het veel gebruikte adagium 'structure follows strategy' kan als een globale conclusie van dit onderzoek beschouwd worden.³⁵ Volgens moderne concepties heeft ondernemingsstrategie ('corporate strategy') betrekking op produkt-marktdoelstellingen, de diversificatie- en expansie-strategie, de strategie voor verwerving en ontwikkeling van hulpbronnen (kapitaal, personeel, kennis), de groei-methode en de fasering van de groei. Strategische beslissingen, – die betrekking hebben op de toekomst en op de omgeving –, zijn veelal gecentraliseerd d.w.z. worden door de top laag van een organisatie genomen. Zij zijn non-repeterend van aard en komen tot stand bij partiële onbekendheid met omgevingsfactoren. Zij veronderstellen een heuristische probleemoplossing.³⁶ Strategische beslissingen dienen zich tenslotte in tegenstelling tot operationele beslissingen niet uit zichzelf aan maar dienen actief nagestreefd te worden.

Bij moderne organisatietheoretici en sociologen wordt de bovengenoemde structuurdifferentiatie van een strategisch en operationeel niveau eveneens gezien als een voorwaarde voor een rationele gerichtheid op de omgeving. In het voorgaande werd reeds ingegaan op Luhmann's onderscheid naar doelprogramma's en routineprogramma's. Bij Parsons wordt een organisatie opgebouwd gedacht uit een institutioneel, bestuurlijk en operationeel sub-systeem. De technische sub-organisatie is gericht op het doelmatig doen verlopen van uitvoeringsprocessen (productie, onderwijs, strafuitvoering). De bestuurlijke sub-organisatie medieert tussen de organisatie en haar omgeving; zij is gericht op het functioneren van de verschillende invoer- en uitvoerrelaties, en verzorgt bovendien het interne proces van hulpbronnenverdeling en -instandhouding. Zij heeft te maken met de verschillende markten (ruime zin) voor verwerving van hulpbronnen en voor het leveren van producten.

Volgens Parsons is een organisatie tenslotte deel van een omgevend sociaal systeem welke de bron van haar 'meaning' of legitimering is. Organisatiedoelstellingen betreffen vooral deze institutionele dimensie. Zij worden gedefinieerd met betrekking tot waarden, belangen en behoeften van de samenleving of delen daarvan.³⁷

Voor het gebied van onderwijs en educatie geldt bij wijze van voorbeeld dat het operationele proces betrekking heeft op het veranderen in aard, kennis en vaardigheden van individuele leerlingen. Bezie men het school-systeem vanuit de bijdrage aan een algemene prestatiecapaciteit van individuen en categorieën in de samenleving, dan stelt men een strategisch of institutioneel vraagstuk aan de orde. De besluitvormingsprocessen die hierop betrekking hebben zijn van politieke aard.

Wat volgens de conceptualisering van de organisatietheorie de strategische organisatielaag genoemd wordt valt samen met Parsons' institutionele subsysteem.³⁸ Naarmate de organisationele omgeving een grotere diversiteit van task-environments bevat en naarmate zij door meer onzekere en onbekende factoren gekenmerkt wordt, vormt zich een substructuur die actief en re-actief op de relevante omgevingsvelden gericht is. Miller en Rice, Thompson, Lawrence en Lorsch, e.a. spreken van een 'boundary spanning structure'.³⁹

In deze *grensstructuur* verlopen processen waarbij door middel van informatieverwerving, onderzoek, interpretatie en besluitvorming, met betrekking tot de omgeving beleid en strategie gevormd worden. De grensstructuur is in relatieve zin afgeschermd van de substructuur waarbinnen de 'technische' uitvoeringsprocessen verlopen (productie,

het administreren, het geven van onderwijs, het behandelen van patiënten, enz.)

Het vraagstuk van de dynamiek en verandering van de structuur valt bijgevolg uiteen in enige deelvraagstukken al naar gelang de functies van structurering.

- structuurontwikkeling als 'antwoord' op omgevingsdynamiek, d.w.z. als vehikel voor rationele beheersing en benutting van omgevings-situaties;
- structuurontwikkeling als voorwaarde voor een rationele besturing van technische uitvoeringsprocessen en in overwegende mate afhankelijk van aard en type van technologie;
- structuurontwikkeling gericht op de koppeling van grensstructuur en technische uitvoeringsprocessen (koppeling van strategisch en operationeel niveau);
- structuurontwikkeling ter oplossing van de autonome problematiek die opgeroepen wordt door differentiërende en integrerende krachten.

Voorals de eerstgenoemde structuurontwikkeling is in het vervolg van dit hoofdstuk aan de orde. De andere typen van structuurdynamiek worden op verschillende plaatsen wel bij de beschouwing betrokken maar staan niet op de voorgrond. Door middel van literatuurverwijzingen en enige uitgebreide noten wordt teruggekomen op de samenhang tussen technologie-ontwikkeling en structuur-ontwikkeling. De laatstgenoemde soort van structuurontwikkeling is reeds in de eerste paragrafen van dit hoofdstuk aan de orde geweest onder 'bureaucratieversterkende processen'. Structuurontwikkeling als respons op aan structuren inherente spanningsverschijnselen, blijft een element in de verdere beschouwingen. De kernvraag met betrekking tot de dynamische relatie tussen organisatie en omgeving heeft betrekking op de relatie tussen externe condities en situaties en interne processen van differentiatie en integratie (structuurontwikkeling). Ervan uitgaande dat een *typologie van omgevingscondities* opgesteld kan worden, kan nagegaan worden welke de congruente differentiatie- en integratietypen zijn.

Alvorens nader op deze vraag in te gaan wordt aan de hand van een industriële organisatie als voorbeeld, een illustratie gegeven van samenhang tussen de bovengenoemde vier soorten van structuurdynamiek.

Organisatie is een totaliteit, die 'ingeklemd' ligt tussen omgevingscondities en eisen van technologische aard. In deze totaliteit be-

invloeden en versterken de verschillende structuurdynamische verschijnselen elkaar.

Uitgangspunt is een industriële onderneming die voor een internationale markt chemische produkten van het bulk-type produceert, bijv. halffabrikaten die als grondstof dienen voor de synthetische textiel- en kunststoffenindustrie en eindprodukten zoals kunstmest. De onderneming heeft een gecentraliseerd algemeen management en vertoont een functionele geleding, d.w.z. de organisatie is gebaseerd op een functionele verdeling naar productie, research en ontwikkeling, marketing en verkoop, technische ondersteuningsafdelingen en diensten voor economie, administratie en personeelszaken. Binnen productie vindt men sectoren voor de diverse produkten.

Kenmerkend aan de marktzijde is een sterke veranderingsintensiteit. Het merendeel van de typen kunststoffen (plastics) die geproduceerd worden dateert van de laatste jaren. Er is in het algemeen in het gebied van kunststoftoepassingen (in de automobielenindustrie, in de sfeer van huishoudelijke produkten, enz.) sprake van veranderlijke behoefteontwikkelingen. Hetzelfde geldt voor synthetische vezelgrondstoffen.

De technologie van een chemische onderneming is gebaseerd op het continue procesproductietype. Investerings in installatie en apparaturen overtreffen in hoge mate de kosten aan mankracht (kapitaalintensief).

Continue productievoortgang en handhaving van een gespecificeerde kwaliteit zijn primair. De kostprijs van het eindprodukt wordt in belangrijke mate bepaald door het kwantitatieve en kwalitatieve rendement van het productieproces. Automatisering in de vorm van gecentraliseerde procesbewaking en -besturing met behulp van geavanceerde meet- en regelapparatuur door kleine teams van productiepersoneel is in het algemeen ver voortgeschreden.

Afdelingen voor Marketing en Verkoop en voor Research en Ontwikkeling m.b.t. processen, procesrendementen en produkteigenschappen nemen een sleutelpositie in waar het gaat om handhaving en verhoging van het prestatieniveau van de onderneming. In het gebied van de Marketing wordt handhaving van marktpositie bereikt door verkoop en verkoopbevordering (prijsstelling, service, publiciteit) van bestaande produkten en produkttypen. Een technisch-commerciële inspanning is gericht op het in nauwe samenwerking met verwerkende industrieën ontwikkelen van nieuwe produkttoepassingen. Marktonderzoek m.b.t. bestaande en potentiële markten vormt de 'intelligence'-basis voor beide soorten van acties. Veelal is hierbij ook Research en Ontwikkeling betrokken. Door acquisitie van verwerkende industrieën wordt getracht een deel van de marktpositie te beschermen. (Incorporeren van dochterondernemingen.)

In het algemeen komen uit Marketing velerlei impulsen naar Research en Ontwikkeling en naar productie die uiteindelijk leiden tot produktontwikkeling en -vernieuwing. Research en Ontwikkeling is enerzijds betrokken op procesoptimalisering: verbetering van procesrendement bijv. door het ontwikkelen van alternatieve processen. Door middel van explorerende research tracht zij anderzijds tot proces- en produktvernieuwing te komen, hetgeen reeds in het vroege stadium van ideeëontwikkeling een belangrijke impuls is voor de lange-termijnplanning van de onderneming.

Tenslotte genereren ook afdelingen op het gebied van 'ondernemingsontwikkeling' (Lange Termijn Planning en Intelligence) initiatieven voor nieuwe produktmarkten die weer tot gerichte exploratie in Research en Ontwikkeling en binnen

Marketing aanleiding geven. Ook wordt diversificatie bereikt door dochterondernemingen op een nieuw gebied te verwerven en vanuit deze als groeikern een nieuw gebied te ontwikkelen.

Produktvernieuwing en -ontwikkeling hetzij via eigen realisatie van produktideeën van Research en Ontwikkeling en Marketing in nieuwe productieprocessen, hetzij door acquisitie van andere ondernemingen, leidt in het algemeen tot expansie volgens integratie en diversificatie.

Aldus worden ook nieuwe technologieën aan het repertoire van de onderneming toegevoegd. In het gebied van productie leiden eisen van continue produktkwaliteit en van een optimaal procesrendement tot een streven naar zo voorspelbaar mogelijk verlopende productieprocessen. Automatisering overschrijdt dan een wezenlijke grens in die zin dat computerisering van productie overwogen wordt. Procesbesturing wordt zoveel mogelijk vastgelegd in 'programma's, de hiërarchie van hogere en lagere productiefunctionarissen maakt plaats voor kleine teams van specialisten en kleine teams van procesbewakers. De uitvoerende organisatie wordt bij toenemende complexiteit van de technologie een groep van specialisten (technologen, automatiseringsdeskundigen, mathematici, e.d.) die met het ontwikkelen en beheren van productieprogramma's belast is.

Behalve dat computerisering van productieprocessen optimalisering van voortgang, kwaliteit en veiligheid van het productiegebeuren beoogt, biedt zij ook verdergaande besturingsmogelijkheden: in de modellen en programma's van productieprocessen kunnen externe economische criteria ingebracht worden (wisselende grondstofprijzen, wisselende eindproductprijzen) zodat besluitvorming in de productie-organisatie nog meer 'geobjectiveerd' d.w.z. in regels en programma's vastgelegd kan worden.

Wanneer integratie en diversificatie zoals hierboven beschreven verder voortschrijden, zal het gamma van produktmarkten zo breed en heterogeen worden dat een differentiatie naar produkt of produktgroep binnen de laag van beleidsvorming en management waarschijnlijk wordt. Men vormt bijvoorbeeld divisies of groepen met een gedecentraliseerde verantwoordelijkheid voor verdere groei en expansie en met een eigen relatie tot een segment van de omgeving (produktmarkt). Wezenlijk in dit proces van divisionalisering is dat productie, verkoop, marketing en ondersteunende diensten onder één management gebracht worden. De bestaande functionele geledingen worden doorbroken, zodat men deze en op het ondernemingsniveau en op het divisieniveau terugvindt. Integratie van het geheel van divisies of groepen zal niet meer bereikt kunnen worden door het opvoeren van ad hoc decisies m.b.t. toekomstplannen naar de topleiding, maar tot stand komen vanuit een meerjarenplanning (en een jaarlijkse planningscyclus) op basis van een ondernemingsstrategie waarbinnen de divisiestrategie dient te passen. De divisiestrategie komt voor een deel per divisie tot stand omdat men daar de meest directe relatie met het omgevingsgebeuren heeft.

De geschetste samenhang tussen marketing-initiatieven (m.b.t. nieuwe markten), res. en ontw. projecten, en het systematische lange-termijnonderzoek en -planning, vraagt een integratie van deze professionele geledingen. Integratie van marketing en res. en ontw. is vereist om te voorkomen dat resultaten van research niet commercialiseerbaar blijken, of dat markten ontwikkeld worden waarvoor produktietechnisch geen rendabele oplossing gevonden kan worden. Interprofessionele samenwerkingsvormen zoals bedoeld met 'projectorganisatie' komen in de

plaats van afstemming en besturing via hiërarchische lijnen. De divisie-organisatie zal tenderen naar een structuur waarin alle 'instrumenten' voor groei en expansie geïntegreerd zijn: lange-termijnplanning, res. en ontw., marketing en productie.

Een typologie van omgevingscondities

In navolging van het open systeemdenken in de moderne biologie hebben F. Emery en E. Trist een invloedrijk artikel gepubliceerd, waarin een viertal ideaal-typische omgevingen van organisaties uitgewerkt wordt.⁴⁰ Bertalanffy concludeerde voor het gebied van de biologie dat openheid en geslotenheid ten opzichte van de omgeving het centrale criterium is om levende organismen van levenloze objecten te onderscheiden.⁴¹

Ondanks dit nieuwe perspectief, – zo vruchtbaar overgenomen in de open systeembenadering binnen de organisatiwetenschap –, merken Emery en Trist op dat deze zienswijze 'does not deal at all with those processes in the environment itself which are among the determining conditions of the exchanges. To analyse these an additional concept is needed – the causal texture of the environment – . . .'⁴²

Een viertal omgevingstypen kunnen worden onderscheiden:

- een stabiel a-selecte omgeving, waarin de voor een organisatie 'goede' en 'schadelijke' elementen in zichzelf niet veranderlijk zijn en at random verdeeld zijn. In de economie vormt een situatie van volledige mededinging een voorbeeld van dit omgevingstype;
- een omgeving waarin goede en schadelijke elementen een bepaalde 'clustering' vertonen en samenhangen. (In de economie: onvollledige mededinging);
- een verstoord-reactieve omgeving. In de omgeving komen gelijksoortige organisaties voor, die actie en tegenactie voeren. Ieder van de organisaties tracht zijn kansen om een deel van de omgeving onder beheersing te brengen (bijv. marktaandeelen) te vergroten door andere organisaties bij dit streven voor te zijn of te belemmeren;
- de omgeving als *turbulent veld*. Dit type omgeving is complexer dan het voorgaande omdat verschuivingen en variaties veroorzaakt worden door dynamische processen in het veld zelf. Deze komen niet voort uit interacties van organisaties maar uit het veld zelf (cfr. 'the ground is in motion').

Een belangrijk kenmerk dat deze typologie van omgevingssituaties schraagt is de mate van voorspelbaarheid of zekerheid en de mate van complexiteit van de omgeving. Een ontwikkeling van het verstoord-reactieve naar het turbulente type betekent een toename van

onzekerheid. Gevolgen van en mogelijkheden voor organisatorische actie worden in toenemende mate onvoorspelbaar. Er zijn factoren werkzaam in de samenleving die de turbulentie in de omgeving van velerlei typen organisaties (ondernemingen, overheidslichamen, e.d.) doen toenemen.

Groei en schaalvergroting (cfr. concentraties van ondernemingen tot concerns) in het derde type omgeving leiden ertoe dat effecten van de acties van organisaties extern invloedrijker worden en autonome dynamische processen induceren.

Door wetgeving en publieke regulering neemt in de moderne maatschappij bovendien institutionele verstrengeling toe. Tenslotte veroorzaakt het rationeel produceren van kennis en de rationele benutting hiervan (cfr. geïnstitutionaliseerde research en ontwikkeling op vele wetenschapsterreinen), een zodanige kennisgroei dat deze als veranderingsbron (innovatiebron) permanent in de omgeving werkzaam is. Met name de competitieve strategie die organisaties in het verstoord-reactieve type omgeving kenmerkt, is verantwoordelijk voor een exponentiële kennisgroei.

Het is de vraag of het gebruik van het begrippenpaar 'organisatie en omgeving' in een situatie van turbulentie niet questieus is. Organisaties in dit type omgeving zijn namelijk in toenemende mate elementen van een organisatiematrix: een stelsel van ongelijksoortige organisaties waarvan het voortbestaan (het 'succes') in toenemende mate afhankelijk is van coöperatieve interorganisatorische relaties (bijv. de ontwikkeling van onderneming-vakverenigingsrelaties, de coöperatie van werkgevers en werknemersverenigingen in het bestrijden van inflatie, e.a.). Aansluitend bij Selznick kan van institutionalisering gesproken worden: het ontwikkelen van unifiërende organisatorische waarden, die collectief door organisaties geaccepteerd en gerealiseerd worden.⁴³

Thompson kiest twee dimensies ter typering van organisatorische omgevingen: homogeen-heterogeen en stabiel-instabiel.⁴⁴ Hoewel hij niets zegt over de autonome dynamiek van de omgeving, is deze typologie nauw verwant aan de hiervoor behandelde. Homogeen-heterogeen verwijst naar de hoeveelheid en diversiteit van taakvelden van een organisatie (marktmarkten, arbeidsmarkten, cliënt-categorieën, belangengroepen, enz.) De dimensie stabiel-instabiel wordt geïndiceerd door de veranderingsintensiteit in de verschillende relevante omgevingsvelden.

De congruentie van omgevingscondities en interne structuurontwikkeling: een typologische beschouwing

Bij de bovengenoemde auteurs (Emery en Trist, Thompson) vindt men behalve een typologie van omgevingscondities een aanzet tot een typologie van *organisatie-responsen* met betrekking tot deze omgevingscondities.

Deze organisatie-responsen dienen dan begrepen te worden als processen en structureringen die beheersing en benutting van de omgeving mogelijk maken. Emery en Trist merken met betrekking tot stabiele omgevingen op dat een organisationele taktiek van trial-and-error voldoende is voor het bereiken van een bevredigende positie. Het onderscheid tussen strategie en taktiek wordt niet vereist en een organisatie kan als kleine autonome eenheid voortbestaan. In een omgeving die een zekere clustering vertoont, moet een organisatie kennis en informatie omtrent de omgeving verzamelen. Strategie en taktiek differentiëren zich. Strategievorming is vereist voor het zoeken en bereiken van een optimale positie in de omgeving. Onder deze omgevingscondities tenderen organisaties naar omvangsvergroting, hiërarchering en centrale planning.

De differentiatie van strategie en taktiek is te meer geboden wanneer een omgeving gelijksoortige concurrerende organisaties omvat. Het strategisch doel moet bepaald worden, alsmede actieplannen (acties en tegenacties). Stabiliteit van externe verhoudingen vereist tot op zekere hoogte dat er afspraken gemaakt worden met externe partijen (concurrenten, overheid, belangengroepen). Inter-organisationale relaties nemen in dit type omgeving toe, terwijl tevens acquisitie en absorptie van andere organisaties optreedt. *Differentiatie van strategie en taktiek, onderzoeksprocessen* m.b.t. de omgevingsontwikkeling, *hiërarchering* en *schaalvergroting*, zijn globale indicaties van interne processen van structuurontwikkeling.

Terreberry heeft het denkschema van Emery en Trist theoretisch uitgebreid door de processen van informatie (verwerving en verwerking) die 'tussen' omgeving en organisatie verlopen, centraal te stellen.⁴⁵ Naarmate taakomgevingen door heterogeniteit en onzekerheid gekenmerkt worden, differentiëren zich in de organisaties 'grensfuncties'. In een onderneming zullen functies zoals marktonderzoek, research en ontwikkeling, analyse van arbeidsmarktpotentieel, e.d. begrepen worden als rationele responsen op onbekende en onzekere omgevingscondities, resp. gelegen in behoeftepatronen, de stand van kennis en technologie, en arbeidsmarktfactoren. Deze grensfuncties zijn zelfstandige taakcomplexen waarbinnen onderzoek plaatsvindt en informatie

verzameld wordt met betrekking tot specifieke taakomgevingen. In de managementliteratuur vindt men deze op relevante omgevingsvelden gerichte zoekactiviteit terug als 'scanning' en 'monitoring' van de omgeving.^{46 47} Lawrence en Lorsch spreken van 'the matching of organizational units with their respective sectors of the environment'.⁴⁸

McWhinney benadert het vraagstuk van de verbinding tussen omgevingscomplexiteit en interne rollen (grensfuncties, taakcomplexen) zeer principieel door in aansluiting op de omgevingstypen zoals door Emery en Trist onderscheiden, *besluitvormingsmodaliteiten* te onderscheiden.⁴⁹ Hij hanteert daarvoor de uit de economie stammende begrippen zekerheid, waarschijnlijkheid en onzekerheid als typen van beslissingssituaties.⁵⁰ Zekerheid kenmerkt besluitvorming ten opzichte van rustige-stabiele omgevingen. Omgevingen kunnen in zichzelf zekerheid bevatten (bijv. een stabiele gelijkmatig groeiende markt), kunnen voor zeker gehouden worden (bijv. aannamen omtrent de omgeving) of door een organisatie zeker gemaakt worden (door volledige beheersing van een segment).

Het creëren van zekerheid in de omgeving heeft het voordeel dat een organisatie stabiele criteria kan hanteren voor haar functioneren. Zekerheid impliceert dat doelen, alternatieve acties en de uitkomsten daarvan bekend zijn. Waarschijnlijkheid kenmerkt een omgeving waarin samenhang van goede en schadelijke elementen overheerst. Kennis omtrent de waarschijnlijkheid van toekomstige gebeurtenissen vormt de basis voor besluitvorming en beslissingen. Het vermogen tot voorspelling van de omgevingsgebeurtenissen en -processen betekent de mogelijkheid tot delegeren in de organisatie. Op grond van voorspellingen ontstaan instructies en procedures. Bij afwijkend gedrag van de omgeving vallen functionarissen op de centrale leiding terug. Het overwegend functioneren onder externe condities van waarschijnlijkheid, maakt een interne structuur met bureaucratische trekken mogelijk. In feite is waarschijnlijkheid een variant van zekerheid.

In een verstoord-reactieve omgeving worden de omgevingsfeiten (gezien vanuit een organisatie) ingrijpend beïnvloed door de beslissingen en acties van andere organisaties. De effecten van interacterende organisaties zijn niet of moeilijk anticipeerbaar. Voorspellingen zijn afhankelijk van kennis omtrent de huidige en toekomstige acties van andere organisaties die in de relevante omgevingen van een organisatie opereren. De responsen van een organisatie in een onzekere omgeving liggen in het vlak van competitie, onderhandeling en coördinatie.

Door het creëren van een netwerk van inter-organisatiele relaties

(bijv. producentenafspraken, langjarige collectieve arbeidsovereenkomsten met vredesclausules, e.d.) reduceert een organisatie onzekerheid, zodat het plannen van actie in de omgeving mogelijk wordt.

Wanneer de omgeving kenmerken van turbulentie vertoont staat een organisatie in haar besluitvorming voor 'domain problems'. Deze laatste beslissingsmodaliteit impliceert dat de organisatie 'een veld kiest', *de omgeving waardeert 'in an act of appreciation'*.⁵¹

De omgeving in situatie van turbulentie is begrenzend maar schept tevens mogelijkheden aangezien autonome omgevingsprocessen steeds nieuwe kansen bieden (bijv. de autonome groei van kennis en wetenschap). Strategische doelstellingsprocessen houden een appreciatie van de omgeving in, een creatieve evaluatie waarbij waardevraagstukken aan de orde zijn. Besluitvorming onder condities van turbulentie is een 'domain defining process', waarbij een organisatieleiding vooral in haar institutionele-politieke rol naar voren komt. Het geheel van bekende begrippen, – strategie, lange termijnplanning, doelprojecties, innovatie e.a. –, die in het verdere betoog een belangrijke rol zullen spelen –, verwijst naar een besluitvormingssituatie waarbij een organisatie zich evaluerend en creërend tot een turbulente omgeving verhoudt. De evolutie van de omgeving van het verstoord-reactieve naar het turbulente type houdt voor een organisatie in dat de processen van strategievorming en doelstelling primaire voorwaarden worden voor adaptatie aan en beheersing van onzekerheid en complexiteit.

Voor strategieformulering en -herziening (doelstelling en doelverandering) is een min of meer permanente exploratie van de omgeving vereist, d.w.z. processen van kennis en informatieverwerving.

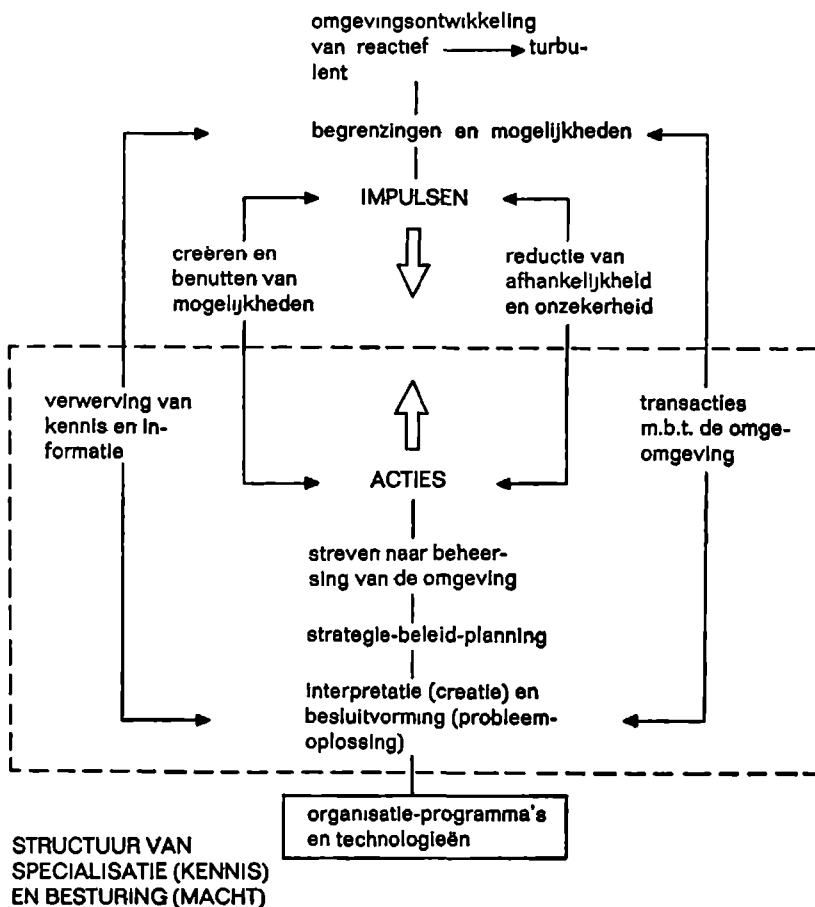
Interne structuurontwikkeling is onder meer gericht op het oproepen en in stand houden van deze processen. Tevens komt in de structuur (creatieve) interpretatie tot stand. Tenslotte is de structuur een 'vehikel' voor beleids- en besluitvorming en de omzetting daarvan in technologieën en interne/externe actieprogramma's.

In de figuur op pag. 71 (Figuur 2) wordt de *samenhang van omgevingsdynamiek, informatie- en decisieprocessen, en interne structuurontwikkeling* globaal weergegeven. De grondidee is dat aan de structuur ten grondslag liggende processen van differentiatie en intergratie tenderen naar *congruentie* met de heterogeniteit en mate van turbulentie in de omgevingssegmenten.

Terreberry noemt een aantal kenmerken van het integratie- en differentiatiepatroon onder condities van turbulentie: het richten van

onderzoeksprocessen op de omgevingsvelden volgens een specialisatie-beginsel, het vormen van zelfstandige taakcomplexen (d.i. functionalisering en professionalisering) belast met het opstellen van alternatieve acties (bijv. marktonderzoek en -ontwikkeling, labor relations, e.d.), het creëren van communicatiekanalen tussen de op deze wijze gespecialiseerde grensfuncties, en het inrichten van een flexibele besluitvormingsstructuur gebaseerd op decentralisatie, d.w.z. waarin beslissingen genomen worden waar kennis en slagvaardigheid maximaal voorhanden zijn.⁵²

Figuur 2



Volgt men Thompson's omgevingstypologie met de ingangen stabiel-instabiel en homogeen-heterogeen, dan kunnen met betrekking tot elk van onderstaande typen globale structuurkenmerken geformuleerd worden.⁵³

Figuur 3

	stabiel	instabiel
homogeen	1	3
heterogeen	2	4

Een organisatie met een relatief stabiele en homogene omgeving zal een eenvoudige d.w.z. weinig gespecialiseerde grensstructuur vertonen. De interactie met de omgeving verloopt volgens gestandaardiseerde aanpassingsregels (cfr. Luhmann's routineprogramma's). Besturing van de organisatie houdt vooral bekrachtiging van regels in. De nadruk ligt op het rationeel bereiken van een gegeven relatief-stabiel doel. Er zal weinig differentiatie vereist zijn naar beleidsvorming en uitvoering (cel 1).

Bij een stabiele maar heterogene omgevingssituatie kan een grotere variëteit van functionele geledingen verwacht worden, waarvan elk op een omgevingsveld gericht en gespecialiseerd is (cel 2).

Wanneer de omgeving door dynamiek gekenmerkt wordt, blijken gestandaardiseerde responsen (d.i. programma's) inadequaet. Formalisering neemt af doordat doelprogramma's wijzigend t.a.v. uitvoeringsprogramma's uitwerken. Wanneer de omgeving relatief homogeen is zal specialisatie in de grensstructuur gering zijn. Bij toenemende eisen van slagvaardigheid (instabiliteit van de omgeving) zal er meer decentralisatie vereist zijn. Het wanneer en hoe van het handelen wordt bepaald op de plaats in de organisatie waar omgevingsimpulsen binnenkomen en overzien worden (bijv. regionale verkooporganisaties, bedrijfstak-gewijze vakbonden.) (cel 3).

Wanneer de organisatie-omgeving zowel heterogeen als dynamisch is, zal de structuur en sterke functionalisering vertonen en berusten op beginselen van decentralisatie. Er splitsen zich deelorganisaties af die elk op decentrale basis een specifieke omgeving verkennen (informatie) en responsen plannen (beleid, doelen, acties). Wanneer bijvoorbeeld de omgeving van een industriële organisatie bestaat uit heterogene instabiele markten, zal de globale structuur op een differentiatie naar 'produkt-divisies' berusten (cel 4).

Bij verschuivingen van de omgevingssituatie van homogeen naar heterogeen, en van stabiel naar instabiel *verloopt het proces van structuurverandering volgens twee hoofdassen: specialisatie en decentralisatie*; hiermee worden twee kerndimensies van het organisatieverschijnsel aangegeven: *kennis* (informatie) en *macht*. In het verdere betoog zal blijken dat transformatie van de structuur (van het differentiatie- en integratie-patroon) in fundamentele zin berust op verandering van het type kennis en macht en van het type combinatie van beide.

3. OMGEVINGSDYNAMIEK EN STRUCTUURONTWIKKELING

Differentiatie en integratie als respons op omgevingsdynamiek

Lawrence en Lorsch onderzochten in een zestal grote chemische procesindustrieën een reeks hypothesen met betrekking tot het verband tussen omgevings-‘eisen’, de interne structuur en het functioneren van deze organisaties.⁵⁴ De onderzoekers verstaan onder differentiatie ‘the state of segmentation of the organizational system into subsystems each of which tends to develop particular attributes in relation to the requirements posed by its relevant external environment’.⁵⁵ Integratie is een proces waarbij eenheid bereikt wordt van verschillende subsystemen bij het verrichten van de totale organisatietaak. Geheel volgens het voorgaande begripsgebruik wordt de omgeving opgevat als bestaande uit een aantal relevante velden (‘environmental subsystems’) de produktmarkt, de technisch-economische omgeving (de condities m.b.t. het machinepark) en de wetenschappelijke kennis-omgeving.

De omgeving wordt geoperationaliseerd aan de hand van de kenmerken: zekerheid van informatie m.b.t. omgevingscondities, de intensiteit van verandering in omgevingscondities en de tijdsperiode die verloopt tot de organisatie informatie krijgt over haar acties in de omgeving. In termen van deze kenmerken zijn de kennisomgeving en de produktmarkten in hoge mate onzeker en gekenmerkt door grote veranderingsintensiteit. Het geheel van technisch-economische condities m.b.t. het produktiesysteem kent in vergelijking een geringe veranderingsintensiteit terwijl ook de terugkoppelingstijd relatief kort is. Een uitgangspunt is dat complexe organisaties een globale differentiatie kennen van subsystemen die ieder betrokken zijn op onderscheidbare omgevingssegmenten, i.c. marketing, productie- en reserach/ontwikkelingsafdelingen. Een eerste conclusie is dat de structuur van een subsysteem (deel-organisatie) meer geformaliseerd is naarmate de

betreffende sub-omgeving door een grotere zekerheid gekenmerkt wordt. Formalisering is een globale aanduiding voor elementen als hiërarchering, controle van acties, formele regulering, beoordelingscriteria voor rolgedrag, e.d. Het produktiesubstelsysteem blijkt het sterkst geformaliseerd; fundamentele researchafdelingen het minst; verkoop en marketing zijn meer geformaliseerd dan research maar minder dan het produktiegebeuren. Teruggrijpend op eerdere paragrafen van dit hoofdstuk kan gesteld worden dat een zekere omgeving een relatief gesloten organisatiesysteem mogelijk maakt, waarin zich bureaucratisering kan voltrekken. Lawrence en Lorsch beperken de gelding van deze conclusie niet tot een bepaald type technologie, i.c. een voorspelbare massaproductie. Indien de technologie betrekking heeft op minder uniform materiaal (menselijk en niet-menselijk) en de kennis omtrent de te bewerken objecten geringer is, zal het bureaucratiseringsproces in de structuur minder waarschijnlijk zijn.⁵⁶

Een tweede conclusie van het Lawrence/Lorsch-onderzoek zegt dat de doeloriëntaties van de organisatieleden in een sub-organisatie primair betrekking hebben op aanpassing aan een specifieke sub-omgeving.

Marketingfunctionarissen blijken georiënteerd op competitie in externe markten terwijl produktiepersoneel gericht is op technisch-economische doelen (bijv. verlaging van produktiekosten). Personeel in toepassingsresearchafdelingen is veelal technisch-economisch georiënteerd (het ontwikkelen van rendabele processen/produkten; fundamenteel researchpersoneel is gericht op 'science'-vergroting. Deze conclusie houdt vervolgens in dat organisatieleden bij beslissingen over (produkt- en proces-) vernieuwingen verschillende criteria primair stellen. In besluitvormingsprocessen die de totale organisatie betreffen werkt de differentiatie van subsystemen door in de vorm van een differentiatie in doelopvattingen. De integratienoodzaak neemt in belangrijke mate toe.

Naarmate de verschillen in structuurkenmerken van subsystemen groter zijn (formaliseringsgraad, enz.) blijkt integratie in situaties van uitwisseling en besluitvorming minder effectief te verlopen.

Deze en andere conclusies monden uit in een globale stelling: de overall-adaptatie van een organisatie aan haar omgeving vraagt een *differentiatie* in subsystemen ('grensfuncties') die consistent met de eisen van relevante sub-omgevingen, en een *mate van integratie* die congruent is met de eisen van de totale omgeving.

Twee van de onderzochte ondernemingen blijken zeer succesvol, – in termen van winstcijfers, omzet, produktvernieuwing. Beide worden

gekenmerkt door een hoge mate van differentiatie (functionalisering) en een hoge mate van integratie. Minder succesvolle ondernemingen kennen onvoldoende differentiatie in de structuur of voldoende differentiatie maar een geringe integratie.

Het onderzoek leidde op het punt van integratie tot een aantal bevindingen die hieronder in het kort de revue passeren en die verwijzen naar wat in verdere paragrafen centraal zal staan, n.l. *de transformatie van een bureaucratisch naar een non-bureaucratisch patroon van differentiatie en integratie*, onder invloed van omgevingsonzekerheid en -dynamiek.

Een integratiemechanisme ('integrating device') waarin deze transformatie blijkt is het vormen van *integrerende subsystemen* (inter-systemen), hetzij in de gestalte van weinig geformaliseerde teams of overleggroepen hetzij als formele structuurelementen (bijv. een marktontwikkelingsafdeling als intersysteem t.o.v. verkoop en markt-research). Een volgende conclusie houdt in dat effectieve integratie vanuit de hiërarchie op decentralisatie berust, d.w.z. het localiseren van macht waar over de meeste kennis omtrent omgevingscondities beschikt wordt.

Tenslotte blijkt uit het onderzoek dat de zeer succesvolle organisaties confrontatie van sub-systemen als conflictoplossingen hanteren bij integratie-problemen.

Een zekere structurering van het conflict (inherent aan verschillen in doelopvattingen of aan 'functionele autonomie') is een voorwaarde voor integratie.

Externe veranderingsintensiteit en structuurontwikkeling; probleem-oplossing, vernieuwing en het 'organische' structuurtype

The Management of Innovation van Burns en Stalker is een empirische studie van de samenhang tussen omgevingsdynamiek en ontwikkeling van de interne structuur.⁵⁷

Het is een onderzoek naar het 'management'-systeem van een 20-tal Engelse en Schotse industrieën die in verschillende technologische en commerciële (markt-)omgevingscondities functioneren. In het bestek van dit hoofdstuk kan onder 'Management system' een geheel van processen en elementen verstaan worden dat te zamen de structuur (het differentiatie- en integratiepatroon) bepaalt.

Een globale conclusie van het onderzoeksproject is dat wanneer vernieuwing en onbekendheid in marktsituatie zowel als in het technologische kennisgebied regel worden, een fundamenteel ander management-systeem vereist is dan onder stabiele commerciële en technologische omgevingscondities.

'More recently as production and market have moved into a fundamentally instable relationship, and as the stream of technical innovation has quickened, the legitimacy of the hierarchical pyramid of management bureaucracy has been threatened by the sheer volume of novel tasks and problems confronting industrial concerns. Manufacturers of durable consumer goods such as cars or industries founded on new techniques, such as electronics, have been most exposed to this threat. New and unfamiliar tasks and problems create situations and demands for information and action to meet them that are often incompatible with the presumption of the traditional hierarchy'.⁵⁸ In een hoofdstuk 'Management Structures and Systems' beschrijven Burns en Stalker hoe organisaties zich structureren en her-structureren als respons op graden van omgevingsdynamiek. Onderscheiden worden bijvoorbeeld: organisaties werkzaam binnen stabiele condities (bijv. textielgrondstoffenproductie), in een veranderlijke technische ontwikkelingssituatie (met repercussies op het commerciële), in een situatie van constante en enigermate voorspelbare intensiteit van vernieuwing (bijv. de electronica-industrie) en in niet-voorspelbare marktcondities (bijv. kunststoftoepassingsindustrie).

De auteurs laten uitkomen dat bij toename van instabiliteit, onzekerheid en onvoorspelbaarheid in technische ontwikkeling en commerciële omgevingen (o.a. behoeft patronen van consumenten) het functioneren – d.i. het adaptief zijn ten opzichte van omgevingsimpulsen en -veranderingen – in toenemende mate berust op een 'alternatieve' structuur vergeleken bij het in de onderzochte situaties vigerende bureaucratische patroon van taakverdeling en besturing (differentiatie en integratie).

De auteurs hanteren twee polaire typen van taakverdeling en besturing: het 'mechanistische' en het 'organische'. Het zijn ideaal-typen ten opzichte waarvan empirische varianten en tussentypen onderscheiden kunnen worden.⁵⁹ Het *mechanistische* structuurtype wordt gekenmerkt door de volgende elementen: specialisatie (differentiatie) van functionele taken, een sterke oriëntatie op functionele autonomie, nauwkeurige definiëring van rechten en plichten in iedere rol (individuele verantwoordelijkheid van de positiebekleder), overwegend verticale interactie, exclusieve localisering van overzicht en besturing in de top (centralisatie), besturing van handelen en gedrag met instructies en decisies vanuit een hoger niveau, een nadruk op loyaliteit als conditie voor lidmaatschap van de organisatie, en het hanteren van lokale (interne) prestige criteria (positie in de organisatie).

Het *organische* structuurtype berust op de volgende kenmerken: specialisatie volgens professionele beginselen onder benadrukking van een oriëntatie op de totale organisatietaak, vervaging van individuele verantwoordelijkheid tot verantwoordelijkheidsgebieden waarin rechten en plichten door meer positiebekleders gedeeld worden, een netwerkstructuur voor de uitoefening van gezag en voor communicatie, communicatie heeft een lateraal karakter en tendeert in het algemeen naar raadpleging en minder naar formele opdrachtlijnen, naar decentralisatie van overzicht over de in het 'hier en nu' spelende probleemsituaties, localisering van macht waar kennis van probleemsituaties maximaal voor handen is, naar een hogere waardering voor invoering in de totale organisatietaak (en de bijdrage in expansie) dan voor loyaliteit en gehoorzaamheid, en het hanteren van deskundigheids-criteria (extern-professionele) voor prestige.⁶⁰

Teruggrijpend op eerdere paragrafen van dit hoofdstuk kan gesteld worden dat een structuur met mechanistische kenmerken nagenoeg identiek is aan een bureaucratisch patroon van taakverdeling en integratie. Het organische type kan beter niet non-bureaucratisch genoemd worden aangezien zulks alleen suggereert dat specialisatie, centralisatie, e.d. een geringe intensiteit kennen.

De belangrijkste conclusie van het Burns/Stalker-onderzoek is dat het organisationele *streven naar adaptatie aan en beheersing van instabiele omgevingscondities een kwalitatief andere interne structuur veronderstelt*. De structuur tendeert bij instabiele omgevingscondities naar een *transformatie* van het differentiatie en integratiepatroon. Burns en Stalker zien deze transformatie als een ontwikkeling naar organische structuurkenmerken. Organisationele processen van probleemoplossing en besluitvorming, (responsen van een organisatie op bijv. instabiele commerciële en technologische omgevingscondities) verlopen optimaler wanneer de structuur 'organische' kenmerken heeft.

Differentiatie in functionele subsystemen en besluitvorming: de ontwikkeling naar een project-structuur

Wilensky onderscheidt een viertal vraagstukken die organisaties dienen op te lossen: doelstelling, beheersing, vernieuwing en 'intelligence'.⁶¹ Met name het intelligence-proces vormt de basis voor adaptieve besluitvorming en beleidsvoering ten aanzien van dynamiek en complexiteit in de omgeving. Intelligence is 'the problem of gathering, processing, interpreting and communicating the technical and political information needed in the decision-making process'.⁶² In aansluiting op theoretische publikaties van Simon en March, Cyert en

March, – allen auteurs die organisationele besluitvorming centraal stellen –, wordt het proces van intelligence onder meer gerelateerd aan de spanningsverhouding tussen organisatie en omgeving.

'There are four major determinants of the manpower, time and money that a formal organization allocates to the intelligence function: . . . the degree of conflict or competition with the external environment, the degree of which internal operations and external environment are believed to be rationalized, that is, characterized by predictable uniformities and therefore subject to planned influence . . . the typical formal organization in modern society will make increasing use of experts'.⁶³

In een hoofdstuk over de kwaliteit van organisationele intelligence betreft Wilensky een drietal hoofdkenmerken van de interne structuur van grote organisaties (ondernemingen, overheidslichamen) – specialisatie, hiërarchering en centralisatie –, op organisationele besluitvorming en de meer of minder succesvolle uitdrukking daarvan in extern gerichte acties.

Wat in het begin van dit hoofdstuk de spanningsverschijnselen van een bureaucratische structuur waren, vindt men bij Wilensky terug als 'organizational dilemmas'.⁶⁴ In het algemeen leiden specialisatie, hiërarchering en centralisatie tot *verstoring en blokkering in het intelligence-proces* en aldus tot knelpuntsituaties in de relaties van een organisatie met haar relevante omgevingen. Wilensky illustreert zijn redenering met veelal documentair onderzoeks- en case studiemateriaal.

– Hiërarchering impliceert niet alleen een boven- en onderschikking van posities naar bevoegdheid en macht maar geeft tevens het hoofdkanaal aan waarlangs informatie tussen de uitvoering en beleids sfeer stroomt. Naarmate er meer echelons zijn en er meer nadruk gelegd wordt op positionele invloed (bijv. prestigesymbolen, succescriteria) wordt de opwaartse stroom van informatie over de relevante fronten van activiteit (bijv. verkoop, relaties met cliënten, resultaten van research en ontwikkeling, e.d.) in sterkere mate verwrongen of geblokkeerd. De communicatie-range tendeert naar versmalling: minder nieuwe ideeën, minder kritische vragen en minder signalering van naderende probleemsituaties. Ook binnen functionele geledingen, – bijv. in een onderneming de functies van marketing, productie, research en ontwikkeling, economie en financiën, personeelsbeheer en sociaal beleid –, doet zich de bovenbedoelde hiërarchering voor. Op lagere niveaus zijn gespecialiseerde experts (professionals) en front-functionarissen werkzaam. De 'ervaring' die men op dit niveau heeft

met specifieke omgevingssituaties is onmisbaar voor het oplossen van probleemsituaties (of voor het anticiperen hierop) op het beleidsniveau.

– Binnen functionele/professionele subsystemen treedt een verdere differentiatie op naar sub-specialismen.

Binnen research en ontwikkeling treft men volgens een verfijnd specialisatieproces veelal verdere afdelingsvorming aan: proces- en produktresearch, fundamentele, toegepaste en ontwikkelingsresearch, research binnen diverse biologie-, chemie- of fysica-specialismen.

Binnen de professionele geleding 'personeels- en sociaal beleid' van grote ondernemingen treedt afdelingsvorming op volgens professionele deelgebieden: arbeidsmarkt, opleiding, vorming, collectieve arbeidsverhoudingen, werving en selectie, enz. Hiermee wordt een dilemma opgeroepen van specialisme vs. generalisme binnen globale deskundigheidsgebieden: het deskundig oplossen van aspecten van problemen vs. het professioneel onderbouwen van de beleidsvorming ten aanzien van totale probleemsituaties (bijv. het uitwerken van een anticiperend sociaal beleid).

Niet alleen de organisatie als geheel maar ook functionele deelorganisaties kennen het structuurvraagstuk van differentiatie en integratie. Wilensky kenmerkt beide als fragmentarisering van probleemoplossing resp. blokkering van informatie.

Enerzijds is professionalisering (het ontwikkelen van specifieke deskundigheid ten aanzien van aspecten van probleemsituaties) vereist voor succesvolle beleids- en besluitvorming, anderzijds kan de penetratie van kennis en informatie in deze besluitvorming afnemen door bureaucratiseringstendenzen. Ten aanzien van het succesvol functioneren in de omgeving concludeert Wilensky dan ook dat een besluitvorming gebaseerd op velerlei intelligence-processen vereist is; deze veronderstelt een integratie- en differentiatiepatroon dat geen bureaucratisering oproept.

Wilensky bedoelt hiermee een verschuiving van een bureaucratisch structuurtype (functionele autonomie, interprofessionele rivaliteit, verticale informatiekkanalen, e.d.) naar *een structuur gebaseerd op het project- of 'task force'-beginsel*. Zeer globaal komt zo'n structuur neer op het primair stellen van tijdelijke beleidsprojecten ('totale probleemsituaties') als basis voor de taakverdeling van groepen en functionarissen in de organisatie. Vervolgens betekent de projectvorm van organiseren dat specialisatie en integratie in één samenwerkingsverband gerealiseerd worden. Projectteams zijn bij voorkeur multi-professioneel

samengesteld terwijl het instituut van de projectleider de verbindings-schakel naar andere projecten en de totale organisatietaak vormt.

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zal op projectorganisatie als alternatief type van integratie en differentiatie (ten opzichte van het bureaucratische) in detail teruggekomen worden.

Al met al stemmen de kenmerken van projectorganisatie overeen met Burns en Stalker's organische type: het terugdringen van hiërarchering (minder echelons), communicatie volgens open verbindinglijnen binnen en tussen projectgroepen, tijdelijkheid en flexibiliteit van projectgroepen al naar gelang de wisseling van probleem-situaties, meer directe projectie van individuele en groepsbijdragen op op de totale organisatietaak, en het vervagen van positionele prestige en rangsymbolen.

Structuurontwikkeling: professie en wetenschap als model

Bennis heeft een aantal essays geschreven over de ontwikkeling en evolutie van menselijke organisaties. Zijn *Changing Organizations* is is vergeleken met andere geciteerde publikaties over het thema 'verandering en organisatie' een geëngageerde visie op de inrichting van doelgerichte menselijke samenwerking. Er komt een expliciete democratische ideologie in tot uitdrukking.⁶⁵

Het denken van auteurs als Bennis vormt een zodanig invloedrijke achtergrond van sommige publikaties over organisatie en verandering, dat een korte bespreking in dit bestek geboden lijkt. Voor wat betreft Bennis' bijdrage tot de theorievorming over processen van structuurverandering is het volgende citaat veelzeggend: 'organizations must be viewed as adaptive problemsolving systems operating and embedded in complicated and rapidly changing environments. If this view is valid then it is fair to postulate that the methodological rules by which the organization approaches its task and exchanges with its environments are the critical determinants of organizational effectiveness. These methodological rules or operating procedures bear a close resemblance to the rules and norms of scientific investigation. Therefore, the rules and norms of science may provide a valuable possibly necessary model for organization behaviour.'⁶⁶ Bennis is van mening dat een 'spirit of inquiry' een onderliggend beginsel van organisationeel handelen is (of dient te zijn).⁶⁷

Het centraal stellen van een 'wetenschappelijke houding' houdt een aantal uitgangswaarden in: een veronderstellend denken, een wil tot experimenteren en een kritisch-objectieve instelling. In feite zijn deze waarden bij Bennis de grondbeginselen voor het structureren van organisationele actie.

Het *professionele organisatie-type staat hiermee model voor organisaties* die in toenemende mate open zijn t.o.v. dynamische omgevingen en functioneren op basis van wetenschapsprocessen (verwerving of voortbrenging van kennis, onderzoek, innovaties en beleidsprocessen).

Parafraserend op Bennis kan men stellen dat functionarissen die 'technician' zijn in een bureaucratisch patroon van specialisatie, tot 'professional' worden in een organisatie die in toenemende mate scheppende denkprocessen behoeft.

Bennis stelt dat organisaties evolueren naar het ideaal-type van wetenschapsorganisatie waarvan individualisme (opgevat als anti-authoritarisme), universalisme (spreiding van kennis), gemeenschappelijkheid (participatie in kennis en besluitvorming) en dienstverlening (als tegengesteld aan het nastreven van individuele belangen en aspiraties) kenmerkende elementen zijn.⁶⁸ Het is duidelijk dat Bennis' generaliseringsen niet steeds de vrucht zijn van empirische organisatie-studies maar vooral berusten op normatieve ideaal-typische uitspraken.

Voor de verdere beschouwing over structuurverandering kan naar aanleiding van Bennis' ideeën toch wel een conclusie getrokken worden.

Indien organisaties gezien worden als adaptieve structuren in wisselwerking met diverse en dynamische omgevingscondities, worden *deskundigheid en probleemoplossingscapaciteit belangrijke criteria voor een effectief functioneren*. Taakvorming, taakverdeling en normen (structuur) tenderen naar kenmerken die in professionele organisaties (bijv. universitaire organisatie, researchinstituten) op de voorgrond treden: de vorming van 'problemsolving teams', een globale stratificatie volgens deskundigheidsniveau, machtsknooppunten waar informatie en deskundigheid maximaal aanwezig zijn, open en niet-geprogrammeerde communicatie, invoering van het individu buiten de grenzen van een rol, enz.

Verwijzend naar een voorgaande paragraaf kan geconcludeerd worden dat deze 'professionele' structuurkenmerken het 'organische type' van Burns en Stalker beschrijven.

De 'Organization Development'-benadering: inductie van structuurontwikkeling

Binnen de sociale en organisatiewetenschap kan men heden ten dage zeker waar het industriële organisaties betreft spreken over een 'Organization Development'-beweging.

Dat van een 'beweging' gesproken wordt verwijst naar de opvallende geïnspireerdheid waarmee vooral toepassingsdeskundigen bin-

nen de sociale wetenschappen het organisatieverschijnsel benaderen, n.l. als een 'werkplaats' voor structurele vormgeving aan democratisering en participatie. Structuurverandering is binnen deze benadering gericht op het activeren van de organisatielieden en dient aldus het adaptief functioneren van het samenwerkingsverband. Exponenten van deze beweging zijn onderzoekers en adviseurs die aan de sociale wetenschap een belangrijke rol toekennen bij het planmatig induceren en begeleiden van organisationele veranderingsprocessen.⁶⁹ In de inleiding van deze publikatie is al gewezen op het onderscheid tussen 'theories of *change*' en 'theory of *changing*'. Aan de beschouwingen en studies – te groeperen onder Organization Development – kan men beide aspecten onderkennen. Hoewel in een afzonderlijk hoofdstuk over Veranderkunde nog uitvoerig op de organisatie-ontwikkelingschool teruggekomen zal worden, is een korte behandeling binnen dit hoofdstuk gewenst ter bevestiging en uitbreiding van reeds getrokken conclusies met betrekking tot processen van structuurverandering.

Bovendien lijkt een rigoreuze scheiding van theorievorming en het systematiseren van empirische toepassingskennis met name inzake vraagstukken van 'organisatie en verandering' ongewenst. Terwijl voor statische beschouwingen over organisaties (sociale systemen in het algemeen) misschien nog geldt dat het hoofdverkeer verloopt van theorievorming (op basis van streng wetenschappelijk onderzoek) via toepassingsspecialisme naar beleid en praktijk m.b.t. sociale verschijnselen, staat of valt het opstellen van 'wetten' met betrekking tot de dynamiek van het sociale verschijnsel met de verwevenheid van theorie over en 'actie' in sociale systemen. Actie en experiment, de analyse en reflexie die erop volgen, bevatten impliciet aanzetten tot dynamische theorieën. Dit is in sterke mate van toepassing op organisatie-ontwikkelingsstudies en -beschouwingen. Met Gouldner kan geconstateerd worden 'when basic discipline does not provide theoretical systems or concepts aiding the applied scientist to deal with change, the latter will develop these himself. These new concepts will in turn exert pressure to produce modifications in the theories of the basic disciplines.'⁷⁰

In het denkmodel van organisatie-ontwikkelingsexponenten, – Bennis, Beckhardt, Lawrence en Lorsch, Blake en Mouton, Lievegoed, e.a. –, is een eerste stap de *analyse van de velerlei dynamische factoren* die de omgeving van moderne organisaties kenmerken. Men vindt bij hen het theoretische en globale concept van 'turbulentie' geconcretiseerd. Beckhardt onderscheidt stroomversnellingsverschijnselen in de ont-

wikkeling van kennis, communicatie, technologie en economie. Een recente uitwerking – meer in futurologische zin – van verschijningsvormen van turbulentie vindt men bij Drucker.⁷¹

Een tweede stap in het denkmodel is het vinden en ontwikkelen van *strategieën* waarmee organisaties (en haar management) dit complex van veranderende externe factoren kunnen benutten en beheersen.

Een volgende stap in de redenering is het construeren en ontwikkelen van een organisatie (structuur in de ruime betekenis) die flexibel *re-ageert en ageert* t.o.v. de 'problems and opportunities' in de omgevingssituatie. Dit vraagt een geheel van processen van onderzoek, innovatie, besluitvorming en beleid. De laatste stap in het denkmodel is het 'afleiden' en formuleren van *condities* in het organisatie-systeem waaronder genoemde processen optimaal verlopen.

Ten opzichte van het aldus geschetste theoretische grondmodel is organisatieontwikkeling dan het totaal van geplande acties en interventies gericht op het *scheppen* van optimale condities voor de bovengenoemde processen. Binnen de organisatie-ontwikkelingsbenadering kan men twee complementaire branches onderscheiden: een management-theoretische en een gedragswetenschappelijke. De bovengenoemde auteurs vertegenwoordigen de laatste. De management-theoretische branche (bijv. Ansoff, Brandenburg, e.a.) houdt zich bezig met het beschrijven en analyseren van hoofdprocessen in een organisatie: strategievorming, beleidsplanning, omgevingsonderzoek. Zij komt in het algemeen tot globale conclusies met betrekking tot de structurering van organisationele activiteiten. Zo werd in het voorgaande reeds gewezen op de differentiatie van een strategisch, bestuurlijk en operationeel niveau. 'Divisionalisering' – het vormen van gedecentraliseerde autonome deelorganisaties – wordt binnen deze branche ook gezien als een structuurontwikkeling, die resulteert uit het functioneren onder instabiele omgevingscondities.

De gedrags(sociaal)wetenschappelijke branche bouwt voort op theorieën en conclusies van grondleggers zoals McGregor, Argyris, Likert, Maslow, e.a., en *specificeert de actie- en interactiecondities* waaronder groepen en individuen tot een effectieve probleemoplossing en besluitvorming komen.

Als voorbeeld Beckhardt volgend, kenmerken de volgende structuurcondities een organisatie als flexibel en adaptief: 'work against goals and plans', 'the problem, task or project determines how the human resources are organized', 'decisions are made near the sources of information', 'communication laterally and vertically is relatively

undistorted'... 'constant effort exist at all levels to treat conflict and conflictsituations as problems subject to problem-solving methods...' 'the organization and its parts see themselves as interacting with each other and with the larger environment',... 'its members operate in an action-research way. General practice is to build in feedback-mechanisms so that individuals and groups can learn from their own experience'...⁷²

Hoewel er verschillen zijn in conceptualisering kan een grote overeenkomst in denkmodel en in conclusies geconstateerd worden tussen de Organization Development visie op structuurontwikkeling, Bennis' professioneel model, en Burns en Stalkers 'organic' type.

4. PROJECTORGANISATIE: DE ONTWIKKELING VAN DE STRUCTUUR NAAR EEN MATRIX VAN KENNIS EN MACHT

Inleiding

In de organisatiewetenschappelijke literatuur zijn de begrippen 'projectorganisatie' en 'matrixorganisatie' in de laatste jaren een belangrijke rol gaan spelen.

Zeer in het algemeen worden er t.o.v. bureaucratische alternatieve structuren van samenwerking mee aangegeven. Project- en matrixorganisatie verwijzen niet louter naar andere organisatievormen dan begrepen zijn in de diverse verschijningsvormen van bureaucratische organisatie, zoals lijnorganisatie, lijn-staf-organisatie, e.d.

Zij houden wezenlijk andere concepties in van organisatie en organiseren. Het onderwerp project- of matrixorganisatie wordt behandeld omdat de voorgaande beschouwingen over de transformatie van het differentiatie en integratiepatroon onder invloed van complexiteit en instabiliteit van organisationele probleemsituaties erin samenvloeien.

In de realiteit treft men in verschillende situaties en onder verschillende condities projectorganisatie aan. Projectorganisatie kan een overkoepeling zijn van autonome basisorganisaties. Bouwprojecten waarin een bouwheer, een architectenbureau en aannemersorganisaties participeren, vragen een overlegverband waarin besturing, planning en coördinatie voor de duur van het bouwproject op doelgerichte wijze tot stand komen.

Er zijn ook organisaties waarvan het merendeel van de activiteiten

in 'projecten' naar voren komen, bijv. een ingenieurbureau, een organisatie-adviesbureau. Tenslotte, – en voor de onderhavige problematiek van groot belang –, komt projectorganisatie in toenemende mate voor in formele grote-schaalorganisaties (ondernemingen, overheidslichamen), hetzij als *hulp-organisatie* om het hoofd te bieden aan toenemende integratie- en coördinatie-eisen bij toenemende complexiteit van activiteiten, hetzij als *veranderingssysteem*, d.w.z. als een tijdelijke structuur voor activiteiten die niet doelgericht tot stand kunnen komen in de staande organisatie; veelal betreft het dan ontwikkelings- en vernieuwingsactiviteiten.⁷³ Rice en Miller/Rice onderscheiden 'temporary and transitional task systems' waarin het invoer-conversie-uitvoer-proces in principe eenmalig verloopt en welke in principe na voltooiing van de taak uiteenvallen.⁷⁴ Het criterium voor projectorganisatie is (onder andere) gelegen in het tijdelijke karakter van het activiteitensysteem (project).

De volgende definitie van een *project* wordt voorgesteld: een complex van activiteiten met een sterke interne samenhang, afgegrensd in de tijd (dat niet routinematig vervolgd wordt) die een duidelijke doelstelling in zich dragen en waarbij meerdere specialistische bijdragen een rol spelen.

De hoofdkenmerken van organisatie en organiseren, – finalisatie, functionalisatie en coördinatie –, zijn van toepassing op een project. Het principiële verschil is gelegen in de *tijdelijkheid* van het collectieve actiegeheel tegenover de duurzaamheid van formele organisaties. Er ligt iets relatiefs ten grondslag aan de begrippen tijdelijke of duurzame organisatie. Een produktie-organisatie die na verloop van enige jaren op een nieuwe technologie overgaat, waarin personeel doorstroomt, enz., kent ook het aspect tijdelijkheid. Een projectorganisatie zoals een ingenieurbureau kent een zodanige herhaling van gelijksoortige projecten (constructie van fabrieken) dat er ook sprake is van duurzaamheid. Het lijkt dienstig om de begrippen project- en matrixorganisatie los te maken van bepaalde typen organisatie en in algemene zin te hanteren voor samenwerkingsstructuren die in principe op alle gebieden van georganiseerd handelen kunnen voorkomen.

Beziet men verschijningsvormen van projectorganisatie in de realiteit, – grote bouwprojecten (Stuwdam), beleidsprojecten (Mammoetwet), researchprojecten (universitaire of industriële), re-organisatieprojecten, ontwerp- en oonstructieprojecten, maatschappelijke hulpactieprojecten, e.d. –, dan is een ander principieel kenmerk (naast dat van tijdelijkheid) dat projectorganisatie bij voorkeur de structuur is waarin *complexe ontwikkelings- en vernieuwingsactiviteiten* plaatsvinden.

Soms treft men (hoewel niet zo genoemd) projectorganisatie aan als overlegorganisatie, – als ‘derde dimensie’ –, in een overwegend formeel-bureaucratisch patroon van samenwerking. In ondernemingen die qua functionele geleiding complex zijn, vindt men hulporganisaties in de vorm van een stelsel van stuurgroepen, werkgroepen, commissies, ‘colleges’, die als integratiemechanismen dienen.

Waar deze een meer dan ad-hoc-karakter krijgen, interne taakverdeling, vertonen, functioneren volgens bepaalde regels en codes, enz. heeft men in principe een embryonale of ontstaansvorm van projectorganisatie.

Waar sprake is van het realiseren van een verandering in de stroom van activiteiten van een organisatie (Van Doorn spreekt in dit verband over projectorganisatie als ‘stroomonderbreking’)⁷⁵, is een afzonderlijke verandering- of projectstructuur gewenst. Het gaat dan om een complex actiegeheel waarin het bestaande niveau van kennis, relaties, methoden enz. overstegen wordt. Een opmerkelijk voorbeeld in industriële organisaties is het realiseren van een nieuw productieproces uitgaande van de resultaten van initieel speurwerk. Het globale proces van speurwerk, ideeëngeneratie en -selectie, beproeven en proefinstallaties, het inrichten van proefmarkten, ontwerp en bouw van productie-installatie, en marktvoorziening, vormt de basis waarop een alle fasen omvattende projectorganisatie gebouwd kan worden. Een onderneming is dan uit oogpunt van haar lopende bestaande productie-activiteit een duurzaam formeel actie-geheel en tegelijk gezien vanuit dergelijke ontwikkelingsprojecten een projectorganisatie. Ieder van de genoemde fasen kan op zich weer als een project gezien worden.

Projectorganisatie: een matrixconceptie van organiseren

Het project schept de mogelijkheid voor een tijdelijk differentiatie- en integratiepatroon waarin de in voorgaande paragrafen uitgewerkte ‘organische’ structuurkenmerken hun weerslag vinden. Het projectgewijs organiseren berust op een matrix-gedachte, zoals weergegeven in figuur 3 (pag. 87).⁷⁶

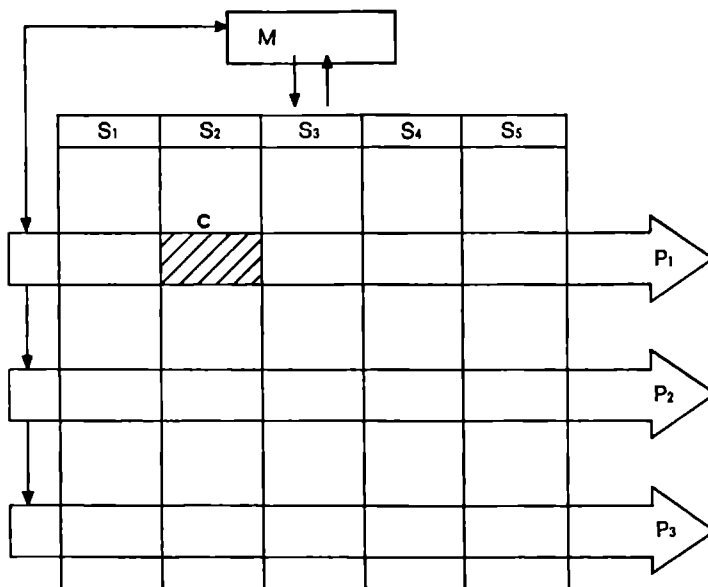
De projecten zijn de ‘basic operating systems’ van een organisatie. Niet de verschillende specialistische of functionele bijdragen die in de conventionele afdelingenstructuur tot uitdrukking komen. De taak of functie van een groep of individu komt voort uit de ‘ontmoeting’ van functionele lijn en projectlijn (gearceerd in Figuur 3). De organisatie is een stelsel van gefunctioneerde taakcomplexen en tegelijk een

stelsel van projecten, waarin een aantal van deze taakcomplexen geïntegreerd zijn en betrokken op een doelstelling.

Het management van een organisatie is super-projectleiding en tegelijk een multi-professionele (multi-functionele) leiding.

Figuur 4 op pag. 89 visualiseert de twee dimensies van de organisationele matrix.⁷⁷

Figuur 3



P₁, P₂, enz. projecten

S₁, S₂, enz. specialistische bijdragen van subsystemen of individuele organisatieleden.

c ontmoeting van individueel (groeps-) specialisme (S₂) en doelstelling van de organisatie in projectverband P₁.

De beschouwingen in voorgaande paragrafen vervolgend, kan gesteld worden dat organisaties in complexe en onzekere omgevingssituaties aangewezen zijn op processen van probleemoplossingen, besluitvorming, ontwikkeling en vernieuwing van technologieën en beleid, die èn vanwege de complexiteit van specialistische bijdragen èn vanwege eisen van slagvaardigheid en doelgerichtheid, effectiever verlopen in een project- of matrixtype van structuur. De verklaring hiervoor is

gelegen in *de directe en natuurlijke synthesesmogelijkheid van functionalisering en besturing, van kennis en macht, die het project biedt.*

Projectorganisaties, – researchteam, researchinstituut, ontwerp-groep, beleidsprojectgroep, enz. –, activeren de meer duurzame functionele of specialistische geledingen van een organisatie. Deze differentiëren zich als respons op de heterogeniteit van omgevingen en weerspiegelen ‘aspecten’ van de organisatiedoelstellingen. Binnen functionele geledingen vinden processen van kennisverwerving en -vermeerdering plaats. De operationalisering en benutting van deze kennis en informatie vinden plaats in projectverbanden waarin de *totaliteit* van organisationeel handelen op de voorgrond staat: fabrieken ontwerpen, markten ontwikkelen, een strategie opstellen, toepasbare kennis of technologieën voortbrengen, e.d.

Organisatieleden en -delen worden in het projectverband geconfronteerd met de totale doelstellingen van de organisatie terwijl zij zich tegelijk gedifferentieerd opstellen volgens ‘discipline based departments’.⁷⁸

De resistentie van het projectgewijs organiseren tegen diverse dysfuncties van bureaucratische structuren (zie de eerste paragrafen van dit hoofdstuk) komt voort uit het *integratietype* waarop de matrix-idee van organiseren stoelt: directe en open afweging en conflict van aspecten en deel-doelstellingen binnen en ten opzichte van een totaal-doel (van het project), flexibiliteit van intergroeps- en interindividuele verhoudingen (wisseling van en tussen projecten), een lage graad van formalisering vanwege de nadruk op relatief onbekende en nieuwe taken, een horizontale samenwerkingsstructuur met een tendens tot spreiding van kennis en informatie en onder bepaalde condities ook van macht en invloed, waardoor het actiegeheel slagvaardiger wordt, hetgeen tot grotere beheersing van de probleemsituatie (aangegeven in het projectdoel) leidt. De ideeën van Likert, Tannenbaum over een toename van ‘total amount of control’ bij spreiding van invloed en informatie over meer echelons en ‘zuilen’ in een organisatie, lijken van toepassing op de projectstructuur.⁷⁹

Behalve dat het project een effectievere synthesesmogelijkheid biedt van gedifferentieerde taakcomplexen, schept een projectverband een interactie-structuur die individuen en groepen *mobiliseert* m.b.t. denkprocessen, besluitvorming en handelen door het verhogen van actiebereidheid.

Bovendien schept het project een nieuw potentieel. Het innovatie- en mobilisatie-aspect van projectgewijs organiseren zal in volgende hoofdstukken uitvoeriger aan de orde komen.

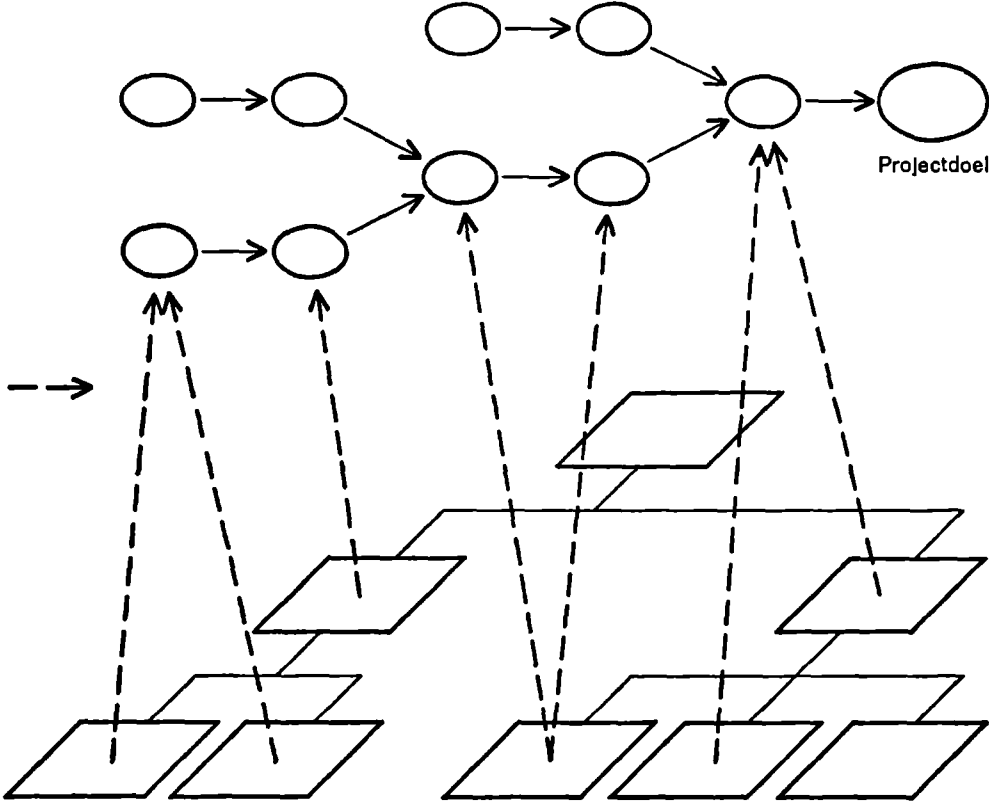
Figuur 4

In de tijd gefa-
seerd operationeel
systeem van activi-
teiten (project)

Specialistische
bijdragen in het
project

specialistische afde-
lingen (platte vlak)

(Vrij naar: Kampfraath)



Een matrix-conceptie van organiseren: 'research en ontwikkeling' als voorbeeld

In de sociaal-wetenschappelijke literatuur wordt de project- of matrix-structuur met name voor het organiseren van research- en ontwikkelingsactiviteiten (op natuur-wetenschappelijk gebied) van toepassing geacht.

Daarmee staat de projectvorm van organiseren in zekere zin model voor het aanzienlijk ruimere gebied van onderzoek, besluitvorming en beleidsvorming onder condities van onbekendheid en complexiteit. Natuurwetenschappelijke research vormt hiervan een speciale variant. Waar juist onderzoeks- en probleemoplossingsprocessen de kern uitmaken van strategie, beleid- en actieprogramma's van een organisatie, lijkt het gewettigd nader stil te staan bij de structuur waarbinnen het researchgebeuren zich voltrekt. Hierbij worden gedachten ontwikkeld door Miller en Rice benut en uitgewerkt.⁸⁰

Wanneer men speur- en ontwikkelingsactiviteiten benadert volgens een input-conversie-outputmodel, kan men 'vragen en problemen' als inputs, het 'denken en experimenteren' als de conversie, en 'kennis-uitbreiding' als output onderscheiden. Het creëren van kennis staat voorop in researchprocessen. Researchactiviteit berust op een itererend proces: het resultaat van researchwerk neemt eerst de vorm aan van 'verscherpte vragen en inzichten', die weer de input voor het verdere researchproces vormen. Research genereert ook vragen en problemen. Het is primair de omgeving van researchactiviteit die de problemen en vragen stelt. Het resultaat wordt teruggevoerd in de vorm van toepasbare kennis (technologieën). Wanneer een researchinstituut binnen een onderneming functioneert zijn deze omgevingsrelaties meer direct en spanningsrijker dan in het geval van universitaire research die in verwijderde zin op het onderwijs en andere toepassingsgebieden betrokken is.

De invoer van problemen en de uitvoer van benutbare of toepasbare kennis zijn primaire aandachtsgebieden voor de leiding van een researchorganisatie. Onderzoeksprocessen hebben een ingebouwde tendentie 'towards the formation of a relatively closed system in which self-generated intakes crowd out intakes of the external environment'.⁸¹

De hoofdbronnen van een researchorganisatie zijn specialisten op een diversiteit van wetenschapsgebieden. De capaciteiten (energie, inzet, creativiteit) en beschikbaarheid van deze specialisten, naast tijd en economische middelen, stellen de voornaamste randvoorwaarden aan het organiseren van research- en ontwikkelingsactiviteiten. Om

een variëteit van probleemsituaties te kunnen verwerken zijn in een onderzoekorganisatie schaal en specialisatie vereist. De afhankelijkheid van de omgeving met betrekking tot de hulpbronnen, de in te voeren problemen en de uit te voeren toepasbare resultaten, neemt toe als men universitaire, overheids- en industriële-research (in deze volgorde) vergelijkt.

De produktiesystemen van een researchorganisatie zijn groepen en individuen die problemen identificeren, oplossingen uitwerken, kennis vermeerderen en resultaten communiceren binnen en buiten de organisatie. De structuur van onderzoeksactiviteiten dient flexibel te zijn opdat groepen van specialisten gevormd, gewijzigd en verspreid kunnen worden al naar gelang de bundel en reeks van researchvragen.

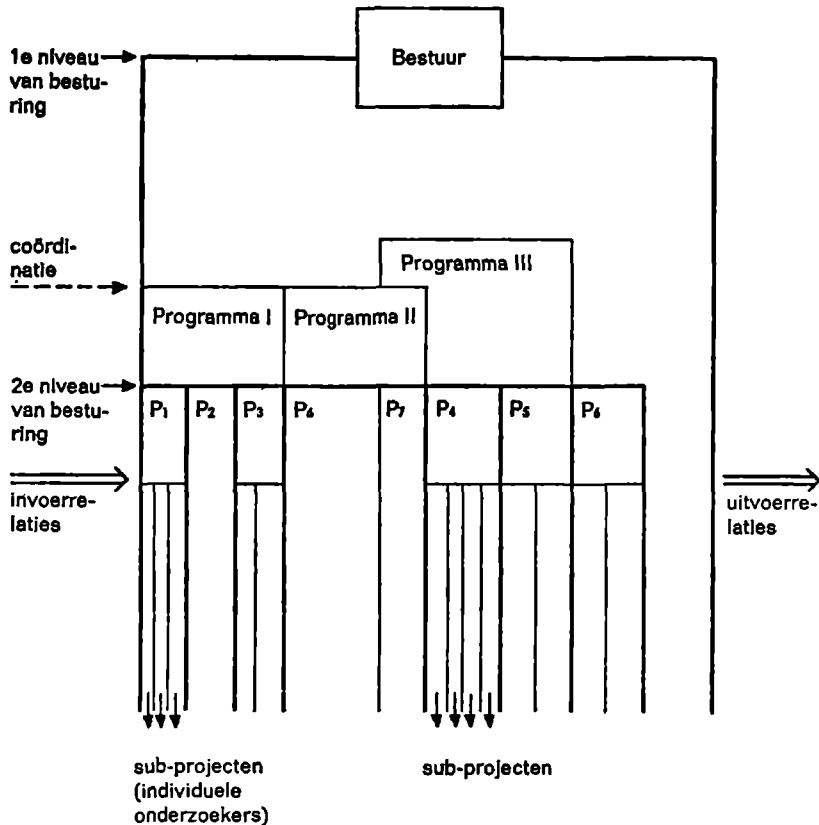
Aansluitend bij de voorgaande paragraaf kan gesteld worden dat het *project het basissysteem* van een researchorganisatie vormt. Een in de tijd afgrensbaar researchproces vraagt een projectvorm van samenwerking waarvan de tijdelijkheid, het multi-specialistische karakter en de gerichtheid op het 'nieuwe' structuurbepalende kenmerken zijn.

Bij schaalvergroting van het researchgebeuren zullen projecten tot 'programma's' samengevoegd worden, waardoor het aspect van duurzaamheid toeneemt. Projecten omvatten ook sub-projecten (veelal individuele taken) waardoor het aspect van tijdelijkheid versterkt wordt.

Figuur 5 op pag. 92 is een weergave van de project-basisstructuur van een researchorganisatie (vrij naar Miller en Rice).⁸² Programma's, projecten en individuele bijdragen (taken) vormen de operationele componenten. Het organisatie-management overziet de invoer- en uitvoerrelaties en bestuurt via programma- en projectleiding de operationele systemen. Bij schaalvergroting, d.w.z. het invoeren van meer en verschillende typen van researchvragen (-problemen, kennisbehoeften, enz.) neemt hiërarchering – één dimensie van bureaucratisering – toe. Er ontstaat een verticale bestuurslijn van programma-projecten-subprojecten-individuele bijdragen. Centralisatie van het beheer, o.a. de verdeling van hulpbronnen – mensen, apparatuur, tijd – neemt toe. Programma's, – bundelingen van bepaalde typen research –, worden meer duurzame specialistische subsystemen (afdelingen). Bijvoorbeeld: een differentiatie van fundamentele, toepassings- en ontwikkelings-research, of volgens kennisgebied: microbiologie, biochemie, organische chemie, enz.

Met het toenemen van de verticale dimensie en van formalisering (n.l. van de toekenning van hulpbronnen) kan de flexibiliteit ten op-

Figuur 5



P₁ t.e.m. 7: projecten

(vrij naar Miller en Rice, *Systems of organization*, p. 164)

zichte van 'vragen en kennisbehoeften' en 'toepassing en benutting' in de omgeving afnemen. Wanneer daarentegen bij het besturen het accent blijft liggen op de projecten en de individuele bijdragen resulteert een lage organisatiegraad.

Het organiseren van researchactiviteiten voltrekt zich als het ware tussen 'regelgrenzen': een bovengrens van bureaucratisering die het adequaat reageren op de omgeving vermindert, en een benedengrens van fragmentarisering tot een veelheid van ongecoördineerde projecten. Het optimale punt in het gebied tussen te grote duurzaamheid resp. te grote tijdelijkheid is voor typen van research verschillend:

fundamentele research vraagt een sterk accent op de individueel-creatieve bijdrage, vanwege de onbekendheid van de 'vraag'. Ontwikkelingsresearch is concreter en gericht op een directe nuttige toepassing: een nieuw productieproces, een nieuw produkt enz. De organisatiegraad van ontwikkelingsresearch is hoger: meer besturing, planning, en benadrukking van het projectverband en zijn concrete doelstelling.

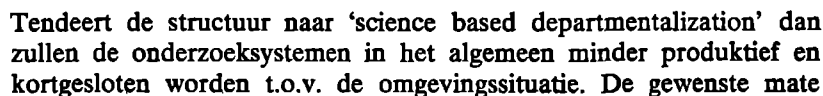
Miller en Rice wijzen erop dat specialisten die in een projectgroep samenwerken een 'sentient-group' ontwikkelen. In een projectgroep ontwikkelt zich een sociaal-emotionele naast een taakdimensie. De sociaal-emotionele groep tendeeft naar duurzaamheid. Het vormen en ontbinden van projectverbanden in een researchorganisatie doorkruist dit onvermijdelijke streven van de functionarissen naar meer duurzame relaties. Bovendien dient het specialistische (professionele) kennisniveau in stand gehouden en verhoogd te worden. De individuele specialisten kunnen om die reden niet volledig door projectwerk gebonden zijn.

Zowel de behoefte aan meer duurzame relaties van de leden als de noodzakelijkheid van handhaving van het kennisniveau (en kennisvernieuwing) verklaren de *tendentie van de structuur naar de matrixvorm: een binding in tijdelijke projecten naast een duurzame oriëntatie op specialistische (professionele) geledingen*. Miller en Rice onderscheiden dan ook een 'problem centred management', – gericht op de projectdoelstellingen –, en een 'science centred management', – handhaving en verhoging van het kennisniveau.

Figuur 6 geeft de project- en professionele (functionele) dimensies van de structuur van een researchorganisatie weer (pag. 94). De spanningsverhouding van het professionaliseringsproces en van de doelgerichte besturing van researchactiviteit in multi-professionele projecten, bepaalt in wezen de structuurproblematiek van een researchorganisatie.

Wanneer de nadruk verschuift naar het 'produceren' van kennis en de oriëntatie op de operationalisering van kennis in oplossingen, toepassingen, technologieën, enz. afneemt, zullen in de projectdimensie hiërarchering, formalisering, planning, controle e.d. moeten toenemen om de adaptieve betrokkenheid op de omgeving te vergroten ('maatschappij' als omgeving voor vrije universitaire research, 'onderneming' als omgeving voor industriële research). Het doen toenemen van bureaucratische elementen vanuit de project- en programmaleiding, roept een versterking van het professionele streven op, enz. Een researchorganisatie zal zich tengevolge van intens conflict tussen de project- en

Figuur 6



van produktiviteit en openheid zullen dan in de projectdimensie tot verhoging van de organisatiegraad leiden: meer duurzaamheid, programmering, formalisering, verticalisering, e.d.

Projectorganisatie: enige algemene conclusies

Het projectorganisatiemodel is niet alleen van toepassing op onderzoeksactiviteiten in de zin van 'research en ontwikkeling' maar op het gehele gebied van organisationele probleemoplossing en besluitvorming.

De op een eerdere plaats als grensstructuur onderscheiden laag van onderzoeks- en kennisverweringsactiviteiten is primair gericht op beleidsvorming met betrekking tot een complexe en veranderlijke omgeving, d.w.z. op ontwikkelings- en innovatievraagstukken. De grensstructuur tendeeft naar het aannemen van de matrixstructuur: zich professionaliserende (professionele) kennisbijdragen en integrale beleidsprojecten.

Deze tendens tot het aannemen van een matrix-structuur, – in situaties waarin een organisatie voor intense ontwikkelings- en innovatievraagstukken geplaatst is –, is onderkenbaar in een ontwikkeling naar mengvormen van bureaucratische en professionele structuurkenmerken. Vollebergh kwalificeert deze mengvormen als 'overlegorganisatie'. Het introduceren van specialisten en het inrichten van coördinerende functies maken organisaties tot complexe samenwerkingspatronen. Het klassieke lijn-staf-model transformeert zich tot functionele organisaties waarin de kennisdragers aanzienlijk meer invloed uitoefenen dan in hun formele adviespositie tot uitdrukking komt. In een volgende ontwikkelingsfase zijn bestuurders (managers) en professionele deskundigen met gelijke zij het andersoortige macht op elkaar betrokken. Volgens Vollebergh komt dit naar voren in de horizontalisering van beleidsvoorbereiding en overleg in commissie-, stuurgroep- en werkgroepsystemen. Bureaucratische kenmerken transformeren zich tot nieuwe betekenissen: centralisatie van beslissingsbevoegdheid blijkt inadequaaf omdat de loci van informatie en kennis lager in de organisatie liggen en maakt plaats voor eenheid van strategie en beleid, actieplannen worden coördinatie- en integratiemiddelen, taakverdeling en specialisatie worden de basis voor handhaving en verhoging van deskundigheid en dienen niet om afgeschermded actiesferen te scheppen, procedurering en formalisering zijn geen controlemiddel maar beogen permanente evaluatie van besluiten.⁸³ '... zij functioneren toekomstgericht... In de bureaucratische organisatie is op

deze wijze meer openheid, overleg en communicatie ontstaan. De dialoog tussen kennisdrager en machthebber is opener geworden, bevoegdheden zijn gedelegeerd en de macht is volgens een fijner patroon verdeeld'.⁸⁴

Een structuur volgens de project- en matrixconceptie geeft aanleiding tot specifieke conflictverschijnselen. Bij een meer horizontale machtsrelatie tussen bestuurders en kennisdragers, zijn organisatiedoelstellingen niet meer het prerogatief van bestuurders ('projectleiders') alleen.

De projectverbanden waarin beleids- en besluitvorming tot stand komen betekenen voor de participerende professionele individuen en groeperingen een maximale spreiding van informatie, kennis en invloed. Professionele individuen en groeperingen zullen behalve een neutrale kennis en deskundigheid ook *wenselijkheden en nieuwe doelstellingen* inbrengen in toekomstgerichte overlegsituaties. Men kan stellen dat in moderne organisaties de 'eerste' generatie van specialisten, die zich beperkt tot een deskundige adviserende bijdrage, plaats maakt voor een 'tweede' generatie die zich binnen de organisatie opstelt tegenover de organisatie en haar bestuurders. In de volgende hoofdstukken wordt op de betekenis van professionele groeperingen in organisaties als 'actieve voorhoedes' (innovatie- en mobiliseringskernen) teruggekomen. De projectstructuur lost de spanningen tussen bestuurders, die formeel de organisatiedoelstellingen representeren, en professionele (functionele) geledingen niet op. Integendeel, het conflict van partijen structureert zich in het projectverband. De mogelijkheden voor open conflict nemen toe maar tegelijk ook de confrontatiekansen, zodat conflictoplossingsprocessen een essentieel kenmerk van een projectstructuur vormen.

Project-matrixconcepties van structurering berusten op de in voorgaande paragrafen behandelde kenmerken van de de-bureaucratisering: Burns en Stalker's organische structuurtype, Bennis' professiemodel van organisatie en het geheel van flexibiliteitscondities die in de Organisatie-Ontwikkelingsbenadering begrepen zijn.

Het projectverband schept cirkelcommunicatie, een zekere horizontalisering, meervoudige bindingen en oriëntaties van individuen en groepen (n.l. op de professie of het specialisme en op organisatiedoelstellingen) en daardoor meer directe synthesesmogelijkheden (al of niet via conflict).

In sommige gevallen bevat het project een specifieke 'uitdaging' vanwege de ontwikkelings- of innovatievraagstukken waarop het ge-

richt is. In een volgend hoofdstuk zal betoogd worden dat een project-structuur bij uitstek deskundigheid en actiebereidheid kan mobiliseren en een 'superieur' sociaal-psychologisch motiveringsmechanisme is.

3. Organisatie en innovatie*

INLEIDING

Een fenomenologische reductie van het dagelijks spraakgebruik, wijst uit dat met 'vernieuwing' of 'innovatie', een bijzondere kwaliteit van het veel algemenere verschijnsel verandering bedoeld wordt. Vernieuwingen hebben een doorbraakkarakter, zijn incidentele veranderingen stoten'. Veelal wordt ook ingrijpend of 'totaal' veranderen met het begrip 'innovatie' geassocieerd.

Het begrip vernieuwing hangt samen met verwante begrippen zoals inventie, creativiteit, en drukt blijkbaar uit dat het bestaande niveau van weten en kunnen opmerkelijk overschreden wordt.

In het voorwetenschappelijk begripsgebruik laten zich om die reden de termen adaptatie en vernieuwing onderscheiden: adaptatie houdt een logisch voortdenken en afleiden in op basis van bestaande kennis, inzichten en kunden, terwijl vernieuwing verwijst naar het ontdekken (en communiceren) van tot dan onbekende gegevens, die gevoegd bij de actuele voorraad aan kennis en inzicht, de verdere ontwikkeling van het kenmerk van een 'sprong' voorwaarts geven.

Een korte reeks van voorbeelden moge volstaan om de *lading* van het vernieuwings- of innovatieverschijnsel ruwweg te bepalen. Daarna volgt een nadere definiëring van vernieuwing als organisationeel veranderingsproces.

1. Het meest spectaculaire gebied waarop de term innovatie zonder meer gemeengoed is, is dat van natuurwetenschap en technologie. Het betreft natuurwetenschappelijke theoretische vondsten en uitvindingen, die technologisch (in techniek, geneeskunde, enz.) tot toepassingen

* Dit hoofdstuk is een omwerking en uitwerking van een publikatie in *Mens en Onderneming* (jrg. 44, 1969, no. 4, p. 299-316), 'Het proces van innovatie en verandering in de organisatie', door J.J.J. van Dyck.

leiden, die de bestaande orde ingrijpend veranderen. De geschiedenis van techniek, fysica en chemie laat een reeks van innovaties zien. Radar, transistor, e.d. hebben het terrein van de communicatie en van de automatische besturing ingrijpend veranderd. Op het chemisch gebied hebben kunststoffen conventionele materialen verdrongen en geheel nieuwe toepassingsmogelijkheden opgeroepen. Op basis van sleutelinnovaties voltrekken zich in het natuurwetenschappelijk vlak steeds weer 'industriële revoluties'. De belangrijkste in deze eeuw is wellicht wel de reeks van innovaties op elektronikagebied, die aanleiding geven tot stroomversnellingen in het gebied van informatie- en besturingstechnologie (o.a. computerisering van informatie- en besluitvormingsprocessen).

2. Het industrieel marketing-denken vormt een tweede voorbeeld van een innovatiegebied.

Het produceren van goederen en diensten is niet meer alleen een functie van wat technisch en technologisch mogelijk is, maar ontvangt tevens impulsen vanuit creatieve vondsten en ideeën met betrekking tot het gamma van menselijke behoeften. Studie en analyse van soms onbewuste motieven en aspiraties van 'consumenten' leidt in toenemende mate tot het concipiëren van materiële en semi-materiële behoeften, die als marktinnovaties het uitgangspunt vormen voor (natuurwetenschappelijke) research, die weer leidt tot concrete producten en diensten. De 'markt' is niet een bekend geïnventariseerd gebied van behoeften, maar een veranderlijk veld, rijk aan onbekende potenties. Binnen een economische orde als die van de industriële (en post-industriële) samenleving geldt dit zeker voor de productenmarkt, maar in toenemende mate ook voor de dienstverleningsmarkt. Dienstverlening in het vlak van cultuur, onderwijs, vorming, sociale relaties (samenvatbaar als 'welzijn') vormt een 'markt', die rijk aan potentie is.

3. Een belangrijke onderwijsvernieuwing is gelegen in de individualisering van doelstellingen van onderwijs en vorming. De leerling en student kiezen een pakket gesneden op een persoonlijk capaciteiten- en voorkeurspatroon, dat in verband kan staan met meer of minder omschreven beroepsverwachtingen.

De 'technologie' van het onderwijzen verandert daarmee ingrijpend. Ook in het relatiepatroon docent-student en in beider rollen treden wezenlijke accentverschuivingen op.

4. Het inzicht binnen wetenschappen als psychiatrie, (sociale) psycho-

logie, pedagogie, agologie, e.a. dat het verbeteren van het functioneren van de cliënt afhankelijk is van een mate van machts gelijkheid in de relatie, betekent een innovatie die tot geheel andere 'sociale technologieën' aanleiding geeft en zo ook tot aardverandering van het organisatorisch kader waarin professies uitgeoefend worden (professionaal-client-relaties).

5. In de sociale en organisatiewetenschap betekent de idee dat research en actie samengaan, een innovatie die de onderzoekstechnologie, en de rol van onderzoeker en 'object' (cliënt-systeem) wezenlijk van aard veranderen. Vanuit 'gebrekig' theoretisch inzicht wordt actie gevoerd in sociale situaties (b.v. een participatie-experiment in life-situatie). Deze actie en haar effecten staan analyse toe van de dynamiek van het sociale verschijnsel hetgeen leidt tot verscherping van theoretisch inzicht, op basis waarvan beter geplande actie genomen kan worden.

Dat wetenschap vanuit een veranderings- en beïnvloedingsoriëntatie bedreven kan worden, is een algemenere innoverende grondidee, die het stelsel van zich 'eindeloos' specialiserende en soms versplinterende wetenschappen nog aanzienlijk zal transformeren. Met een traditioneel onderscheid naar theorie en praktijk zal gebroken worden, terwijl het stelsel van basiswetenschappen opnieuw gestructureerd wordt vanuit typen cliënt- en probleemsituaties.

6. Beleid kan een extrapolerende en innoverende betekenis hebben. Het is een vastlegging van doelen en actieplannen, waarbij op een bekende historie voortgebouwd wordt en in gang gezette trends vervolgd worden (b.v. expansie binnen de bestaande technologie en productenpakket in een onderneming).

Het is tevens getuige de actuele nadruk op 'strategisch denken' een innoverend *ontwerp van de toekomst*, dat wijzigend kan uitwerken op bestaande waardenprioriteiten, op de richting van zich voltrekkende processen van onderzoek en kennisvorming, en op de actiebereidheid van individuen.

Politieke en maatschappelijke beschouwingen en 'programma's' heten '*visies*' als zij toekomstgericht zijn en een sociale orde impliceren, die de bestaande transformeert. Bijna altijd is het innoverende of visiekarakter gelegen in een ingrijpend andere waardenappreciatie (b.v. een ander mensbeeld), die soms leidt tot het omkeren van prioriteiten met betrekking tot het gamma van levensgebieden (arbeid, wonen, gezin, cultuur, recreatie) en tot andere sociale structuren.

Deze reeks van illustraties moge uit laten komen, dat het innovatieverschijnsel zich niet beperkt tot de sfeer van de natuurwetenschap en de technologie. Ook al duidt men op andere terreinen vernieuwingsverschijnselen aan als 'visie', 'idee', 'doorbraak in de benadering', 'nieuwe strategie', e.d., het begrip 'innovatie' dient bij een wetenschappelijke verkenning algemeen en breed genomen te worden.

1. DEFINIËRINGS EN UITGANGSPUNTEN VOOR EEN THEORIE OVER ORGANISATIELE INNOVATIE

Innovatie als 'science based' verschijnsel

Innoverende ideeën, opvattingen, gegevens en impulsen zijn op enigerlei wijze 'science based'. Zij hangen samen met vernieuwing van kennis, informatie of inzicht. Dit aspect komt zeer sterk naar voren in publikaties waarin de geschiedenis van uitvinders en uitvindingen gepresenteerd wordt.¹

Wetenschappelijke dynamiek (ontwikkeling) is in het algemeen de bron bij uitstek van innovatiegegevens en -verschijnselen.

Dit spreekt onbetwist duidelijk aan in het natuurwetenschappelijke vlak. Ook in de menswetenschappelijke ontwikkeling moet een in toenemende mate relevante bron van innovatie gezien worden. Het heeft soms de schijn dat innovatie buiten het natuurwetenschappelijke gebied, vooral van filosofische (meta-wetenschappelijke) oorsprong zou zijn. In het geval van vernieuwende politieke visies en mensbeelden (b.v. Mc Gregor's fameuse Y-theorie met betrekking tot menselijke motivatie) lijkt zulks zeer plausibel. Toch ligt hieraan tevens een toename in kennis en inzicht – voortkomend uit analyse en evaluatie van sociale situaties – ten grondslag op basis waarvan de 'nieuwe' openingen geboden worden.

Al met al spreekt de ethische implicatie van sociale, organisatorische, bestuurlijke, politieke innovaties (in deze volgorde toenemend) aanzienlijk directer aan dan in het geval van innovaties voortkomend uit natuurwetenschappelijke bron. De laatste hebben 'uiteindelijk' ook een ethische dimensie. Desalniettemin moet het onderscheid tussen natuurwetenschappelijke en menswetenschappelijke innovaties hier gesignaleerd worden. De eerste vertegenwoordigen een sprong in kennis en inzicht, waarop nog innoverende (technologische) uitwerkingen moeten volgen, veelal in een onderling ketenverband (b.v. elektronika-innovaties → computerbouw → informatietechnologie → besturings-technologie → enz.).

De laatste bevatten in se reeds normatieve toepassingsverwijzingen. Het mensbeeld vervat in Mc Gregor's 'Theory Y' impliceert spreiding van macht in een samenwerkingsverband, andere typen van leiderschap, enz.

Innovatie als organisationele besluitvorming

Op verschillende plaatsen zijn probleemoplossing en besluitvorming als een algemeen begrippenkader gehanteerd ter beschrijving en verklaring van het organisationeel gebeuren.

Simon en March hebben theoretisch veel bijgedragen tot de theorie van organisationele 'problemsolving' en besluitvorming.² Zeer globaal komt deze bijdrage allereerst tot uitdrukking in het door hen gemaakte onderscheid tussen *fases* van het besluitvormingsproces, i.c. informatie-, zoek-, en keuze-activiteit (resp. intelligence, search en choice-behaviour). Ook het ideaal-typische onderscheid van 'geprogrammeerde' en 'niet-geprogrammeerde' besluitvorming is voor het vraagstuk van organisationele innovatie van betekenis.

Simon definieert het begrip 'programma' als 'een gedetailleerde instructie of uitgewerkte strategie die de volgorde van de reacties van een stelsel of het complex van een bepaalde taak in een bepaald milieu regelt. Programma's hebben een gemeenschappelijk doel: een aangepaste reactie van het stelsel op de situatie mogelijk te maken'.³

Beslissingen zijn programmatisch voor zover zij regelmatig terugkerend zijn en routine mogelijk maken (cfr. Luhmann). Er is een bepaalde procedure voor uitgewerkt, zodat zij als ze zich voordoen niet als nieuw behandeld behoeven te worden.

Beslissingen zijn niet-programmatisch voor zover zij nieuw, niet-structureel en van bijzonder belang zijn. Er bestaat in de organisatie geen methode om het probleem op te lossen, omdat het uniek is of omdat aard en opbouw moeilijk te definiëren of te gecompliceerd zijn. Bij besluitvorming gaat het steeds om het gehele complex van informatie- en ontwerpactiviteiten die aan het eigenlijke besluit voorafgaan. Tegen de achtergrond van bovenstaande algemene conceptualisering van organisationele besluitvorming, is de volgende constatering van March en Simon een brug naar een uit te werken verband tussen besluitvorming en innovatie: 'theories of rational choice generally have not made a distinction between continuation of an existing program of action and change in the program of action. In these theories the chooser (the organization) is simply confronted with two or more alternatives of action and required to select the better of the two'.⁴ Beschouwingen over probleemoplossing en besluitvorming leggen nog-

al sterk de nadruk op een individu dat rationele keuzen doet op basis van bekende alternatieven in gedefinieerde probleemsituaties, waarbij de uitkomsten van de verschillende alternatieven (actie-koersen) bekend of waarschijnlijk zijn. Deze 'gesloten' conceptie van besluitvorming komt neer op het nemen van besluiten in situaties van zekerheid en is een simplificatie die niet strookt met het in het voorgaande hoofdstuk ontwikkelde organisatie-model.⁵ Organisationele besluitvorming in complexe en onzekere omgevingssituaties is in hoofdzaak 'vigorous search for new alternatives'.

De organisationele zoekactiviteit in onbekende probleemsituaties (waarvoor bestaande actieprogramma's geen bevredigende oplossing bieden), berust op een initiëren en ontwerpen van nieuwe actieprogramma's die niet behoren tot het repertoire van de organisatie.

March en Simon onderscheiden dan ook 'ordinary programmed changes in behaviour from changes that represent the initiation of new performance programs'.⁶

Een andere simplificatie in de theorie over decision-making is het voorbijgaan aan het onderscheid tussen de organisatie en het individu als besluitvormer.

Een theorie over organisationele innovatie, gezien als proces van probleemoplossing en besluitvorming, dient te onderscheiden tussen de individuele en de collectieve 'problemsolver' en 'decisionmaker'. Enige constatering ondersteunen deze stelling: de situaties waarin organisationele innovatie geboden is, zijn veelal uitdagende of bedreigende omgevingssituaties (b.v. het wegvallen van een markt, inter-organisationele conflicten, illegitimiteit in de ogen van cliënten); het aspiratieniveau van de organisatie dat hierbij een rol speelt, is collectief en niet individueel bepaald; in het voorgaande hoofdstuk zijn informatiewerving- en probleemoplossingsprocessen genoemd waarbij individuen en groeperingen in professionele geledingen en projectverbanden op elkaar betrokken zijn.

Tenslotte kan men stellen dat organisationele zoekactiviteit geïnstitutionaliseerd is in de vorm van professionele stafvorming (Research, Marketing, Sociaal onderzoek, Lange-termijn-planning, e.d.).

Innovatie: individuele en collectieve actie

Burns en Stalker beschrijven in *The Management of Innovation* met betrekking tot het Engeland van de laatste eeuwen de hoofdveranderingen in de sociale condities waaronder technologische innovaties 'geproduceerd' worden.⁷

De geschiedenis van technologische vooruitgang in de 18e en begin

19e eeuw, laat zien dat het ontwikkelingspatroon typisch berust op inventies die het produkt zijn van een klein aantal geniale individuen (Watt 'dromend' voor een kookketel!). Op een uitvinding werd een industrie gebouwd (b.v. de Marconi Company). De vertaling van het wetenschappelijke idee of vondst in een uiteindelijk produkt, was een individuele 'onderneming'. Technologische verandering geschiedde schoksgewijs langs de weg van 'geboorte en dood' van industriële organisaties. De diffusie van wetenschappelijke en technische informatie neemt in de loop van de 19e eeuw progressief toe. De kleine-schaalcontacten van wetenschappers en 'technologen' maken plaats voor grote schaal verspreiding via druk en opleidingsinstituten, waarmee het proces van technologische ontwikkeling een krachtige institutionele verandering ondergaat.

Tegen het einde van de 19e eeuw is natuurwetenschap een gebied waarop groepen van specialisten werkten in universiteiten en para-academische instituten. Aldus ontstaat een 'innovatie-netwerk'.

Tegelijk ontstaat een kloof tussen de wereld van de wetenschap en van de industrie, terwijl in vroeger tijden juist de directe koppeling van een wetenschappelijk uitvinder en technisch competente vaklieden, de kiem vormde voor nieuwe industrieën (b.v. Maudslay en de gereedschapsindustrie). Deze kloof roept nieuwe specialisten op; de professionele technoloog ('ingenieurs') of 'applied scientist'. Oorlogen hebben de progressieve vertaling van vondsten en inventies in industriële toepassingen versneld en naar schaal verbreed. De overheid werd in het begin van de 20e eeuw een derde partij in de aangegeven ontwikkeling, doordat zij intermediaire instituten oprichtte of zelf professionele technologen naast wetenschappers in dienst nam.

Cijfers over bedragen uitgegeven aan research en over wetenschappelijke mankracht in dienst van industrie, overheid en intermediaire instituten, wijzen er overtuigend naar dat de 'produktie' van innovaties bijna volledig in handen is van gesalarieerde professionals, die in een organisatorisch kader samenwerken.

Het essentiële is niet 'who employs them, but membership of the appropriate system of communication – electronics, biochemicals, fibres, etc. – through which flows information which may contribute to the development of any individual innovation'.⁸

Door een reeks van factoren – schaalvergroting, scheiding van eigendom en bestuur in ondernemingen – is het institutionele karakter van ondernemingen ingrijpend gewijzigd en daarmee tevens de rol van (industriële) research en ontwikkeling.

'Invention, even more than science, is *a social phenomenon*

it is a human activity which can be fulfilled when certain social conditions obtain, when the inventor inhabits a milieu which *prompts* him to devote himself to a specific line of work with the promise of rewards (money, power, self-esteem, e.a.) and which will thereafter support him economically and intellectually'.⁹ Volgens een kernachtig gezegde van Whitehead is 'de grootste inventie van de 19e eeuw, het uitvinden van een 'method of invention'. De 20e eeuw laat bij uitstek een pogen zien om inventiviteit en innovatie te plannen en te organiseren.

Resumerend blijkt de sociale context van het innoveren uit een planmatige en georganiseerde verbinding van wetenschappelijke mogelijkheden en menselijke/maatschappelijke behoeften (b.v. produkten, diensten). Deze verbinding is het gebied van de technologie in de ruimste zin.

Niet alleen de 'probleemsituaties' maar ook het inventie- en innovatieproces zelf is sociaal bepaald.

De sociale dimensie van innovatie komt in een recente publikatie van Sklair op geheel andere wijze naar voren.¹⁰ Sklair constateert dat de begrippen innovatie, uitvinding en ontdekking verwant zijn. Hij zet zich af tegen psychologistische theorieën waarin het criterium voor innovatie in het individu, d.w.z. zijn kennis, ervaring en motieven gelegd wordt. Innovatie, inventie en ontdekking duiden alle op het 'concipiëren van iets nieuws', maar dit concipiëren dient ook in verband gebracht te worden met de gevolgen van het geconcipeerde.

Sklair benadrukt dat in bepaalde sociale situaties 'nieuwheden' (concepties van iets nieuws) innoverend *worden*. Juist het proces waarbij een nieuw element (gebeurtenis, actie) innoverend in zijn uitwerking wordt is van groot belang.

'An event or action does not become innovational because an individual or a group for that matter, feels that a certain novelty has arisen, but because the event or action *is having a certain effect on the society, the social structure in which it occurs*. Thus on my account innovation and non-innovation are structural matters; they attain significance in so far as they can be seen to have consequences for the forms of social organization that characterize the society in which they occur'.¹¹ Organisationele innovatie moet als een onpersoonlijk verschijnsel, d.i. zonder referentie aan individuele motieven, opgevat worden.

Deze redenering volgend, is innovatie de 'impact' van uitvindingen en ontdekkingen op een sociale situatie. Zoals van innovatieve en non-

innovatieve samenlevingen gesproken kan worden, zo kunnen organisaties onderscheiden worden naar een innovatieve dan wel non-innovatieve benadering van probleemsituaties. Innovatie en non-innovatie constitueren extreme typen van 'vooruitgang' (ontwikkeling) op een continuüm met schakeringen.

De beschouwing van Sklair naar het (mesosociale-)organisatievlak overbrengend, dient zich een belangrijk onderscheid aan: tussen 'inventiveness' en 'propensity for discovery' enerzijds, en 'innovativeness' als organisatieel kenmerk anderzijds.

Resumerend kunnen uit Sklair's beschouwingen twee conclusies met betrekking tot de sociale dimensie van innovatie getrokken worden:

- Innovatie is een sociaal proces in zoverre het gaat om de benutting en de gevolgen van wetenschappelijke en technologische inventies of ideeën in een sociaal systeem;
- innovatie duidt op een bepaald type van benadering van probleemsituaties. Sociale systemen worden ideaal-typisch gekenmerkt door een innovatieve dan wel non-innovatieve opstelling ten aanzien van collectieve probleemsituaties. (Het succescriterium hierbij is het 'vinden van bevredigende oplossingen'.)

Innovatief en non-innovatief als cultureel kenmerk van een samenleving of organisatie, overlappen zeer sterk met het ideaal-typische onderscheid modernistisch-traditioneel.¹²

Voor het macro-sociale vlak kan gesteld worden dat modernisering in de zin van industriële, wetenschappelijke en technologische vooruitgang (kortom: een innovatieve benadering van probleemsituaties) *niet de enige optie is* die tot 'bevredigende' oplossingen voor de collectiviteit leidt. Er is een toenemende tendens tot relativering van het primaat van wetenschappelijke innovatie, zoals blijkt uit publikaties van Bronowski, Mishan, e.a.¹³

Ook met betrekking tot het meso-sociale (organisatie) vlak kan geconstateerd worden dat bepaalde probleemsituaties innovatieve, andere non-innovatieve oplossingen oproepen.

Een sociologie van maatschappelijke of organisatie verandering behoeft geen waardeprioriteit aan innovatie te verbinden. De hier aangesneden problematiek heeft meta-sociale (ethische) aspecten die buiten het bestek van deze verhandeling over 'organisatie en verandering' vallen. De normatieve lading van het begrip 'vooruitgang' roept deze aspecten onvermijdelijk op. Een sleutel tot een oplossing is wellicht gelegen in de concrete inhoud van 'bevredigende oplossin-

gen in probleemsituaties', waarop een innovatieve dan wel non-innovatieve benadering gericht is. Zowel maatschappelijk als in organisaties zijn 'probleemsituaties' collectieve actie-situaties. 'Bevredigend' verwijst naar conflict en onderhandeling (naar een collectieve besluitvorming) tussen belanghebbende partijen, binnen en buiten organisaties, waarmee verschillende visies en belangen in het geding komen.

Het sociale proces van innovatie – de besluitvorming over de mate waarin intenties en 'nieuwe elementen' de sociale orde zullen beïnvloeden en transformeren – hangt samen met conflictverschijnselen.

Tenslotte pleit Michel Crozier in 'Le problème de l'innovation dans les organisations économiques' voor het verlaten van de traditionele theorie van de (technologische) innovatie, waarin de individuele ondernemer een dominante rol vervult. Een zodanige theorie kan niet verklaren hoe innovatie zich voltrekt in een 20e eeuwse economisch systeem, dat beheerst wordt door grote-schaal-organisaties.

'La remarquable capacité d'innovation que manifeste en fait un tel système rend nécessaire une définition nouvelle de l'innovation: *non plus seulement phénomène individuel, mais action collective reposant sur des possibilités de coopération et de négociation*'.¹⁴

De 19e eeuwse maatschappelijke praktijk laat volgens Crozier zien dat het vernieuwingsgedrag van de ondernemer zeer onvolkomen aan de rationaliteit van de markt beantwoordt. Ongebruikte uitvindingen, het behouden van obsoleete technologische procédés, het op de korte termijn exploiteren van een vinding en vervolgens de onderneming liquideren e.d., zijn voorbeelden waaruit blijkt dat vernieuwingsgedragingen op moeilijkheden stuiten. Het mechanisme van de innovatie werd gekenmerkt door een conflict tussen een rationeel ideaal en een beperkende maatschappelijke praktijk. 'L'entrepreneur est en même temps quelqu'un qui cherche l'innovation qui peut lui donner un avantage décisif sur ses concurrents mais qui craint aussi beaucoup de s'y lancer car il sait que les règles du jeu pénalisent généralement ceux qui s'y lancent les premiers. L'innovateur, d'autre part, s'il souffre des barrières qui lui sont opposées, cherche à les dépasser mais n'essaie pas de les supprimer car le bénéfice qu'il espère dépend dans ce système du maintien de la barrière. L'innovateur qui a réussi tend à devenir conservateur même pour le développement de sa propre innovation'.¹⁵

Deze pressies en contradicties tussen groep en individu en binnen het individu (economische rationaliteit en traditionalisme), vertalen zich in de praktijk in een klimaat van geheimhouding en isolement,

waarin samenwerking van theoretici en practici, van ondernemer en uitvinder, en tussen de bezitters van diverse deskundigheden, die vereist zijn voor de synthese die iedere innovatie in wezen vraagt. Het 20e eeuwse systeem van grote-schaal-organisaties lijkt binnen een klassiek denkschema van de individuele uitvinder en ondernemer, bij uitstek niet gericht op een groter vernieuwingsvermogen. Immers, het aantal eenheden dat in staat is tot innovatie-initiatieven neemt sterk af en de stelselmatige reglementering van mededinging verstikt economische rationaliteit.

De empirische feiten tonen echter aan dat het innovatie-ritme integendeel binnen het moderne stelsel van grote-schaal-organisaties (industrie, onderwijs, onderzoek) versneld is.

De sociologische mechanismen die in het klassieke marktstelsel een beperkende rol speelden, kunnen blijkbaar in gunstige zin getransformeerd worden bij de overgang naar een stelsel van grote organisaties. Het collectieve aspect van innovatie manifesteert zich in twee opzichten waarin de grote organisatie superieur is ten opzichte van een massa van kleine eenheden.

Concentratie van middelen (geld, informatie, deskundigheid) maakt het combineren en synthetiseren van hulpbronnen mogelijk met betrekking tot een nieuw produkt, een nieuw procédé, een nieuw technisch systeem e.a. Samenwerking en conflict van enkelingen en groepen binnen een collectief actie-stelsel (organisatie) schept een problematische maar tegelijk potente interactie-situatie, onvergelijkbaar in aard en mogelijkheden met het 19e eeuwse beeld. De voorwaarden waaronder een collectief stelsel tot intensieve en succesvolle innoveer-activiteit leidt, zullen nog uitvoeriger aan de orde komen in dit hoofdstuk.

De menselijke en sociale gevolgen van innovaties worden in een stelsel van grote-schaal-organisaties in principe voor en bij de eigenlijke vernieuwingsbeslissingen overwogen en geanticipeerd. Wat Sklair de 'impact' noemt van inventies op de sociale orde, vormt in principe het object van collectieve planning en besluitvorming. De ruimte voor 'unanticipated consequences' van innovaties kan daarmee in aanzienlijke mate beperkt worden.¹⁶ Ook ten aanzien van het laatstgenoemde collectieve aspect van innovatie, n.l. collectieve beheersing van de gevolgen, geldt dat een aantal voorwaarden vervuld dient te zijn. Ook hierover volgt in dit hoofdstuk meer.

Innovatie en creativiteit

Het begrip uitvinding verwijst naar het creatieve individu en zijn

denkprocessen. Innovatie verwijst naar boven- en interpersoonlijke sociale situaties. Innoveren sluit het transformeren van sociale situaties in.

Dit onderscheid vormt een centraal uitgangspunt voor de verdere beschouwingen over 'organisatie en innovatie'. Bij het vraagstuk van de vernieuwing gaat het om twee onverbrekelijk verbonden maar onderscheidbare zaken: creatieve acten van individuen en derzelver 'produkten' enerzijds, benutting en toepassing van deze produkten en sociale implicaties daarvan anderzijds.

Er is evenveel reden om te spreken van innovatie als *creatieve act van het individu* (zowel de systematische vorser als degene die intuïtief op een geniale 'inval' voortbouwt) als van innovatie als *creatieve benutting door een groep, gemeenschap, sociaal verband*, van creativiteitsprodukten.

Een organisatie-theoretische beschouwing over innovatie als proces, vraagt noodzakelijkerwijze een ontmoeting van (sociaal-) *psychologische beschouwingen over 'creativiteit' en sociologische beschouwingen over condities van creativiteit en creativiteitsbenutting en -gevolgen*. De psychologie van 'creative thinking' tracht de condities te bepalen waaronder individuen meer of minder gedisponeerd zijn tot creatieve mentale acten. *Creativiteit is een menselijke kwaliteit* (intra-, inter- en supra-individueel bepaald zoals nog zal blijken).

Naar analogie hiervan benadert de organisatiwetenschap het vermogen tot innoveren ('innovativeness') *als een organisatiekwaliteit* (Crozier, Touraine, Bennis, Simon, Merton, e.a.).¹⁷

De organisatiesociologie hanteert ter evaluatie van het functioneren van organisaties een reeks criteria die over het algemeen niet of weinig scherp geoperationaliseerd worden. Flexibiliteit, adaptatievermogen, vitaliteit en innovatievermogen, – kortom, bij voorkeur dynamische kwaliteiten van organisatie –, keren in recente organisatiebeschouwingen steeds weer terug.

Hoewel deze 'eigenschappen' van organisaties (of hun tegengestelden: rigiditeit, 'kortgeslotenheid', inertie en traditionalisme) veel te maken hebben met individuele en inter-individuele condities en processen, is het vraagstuk van de operationalisering toch weer niet zo eenvoudig dat directe parallellen tussen het flexibele, vitale en creatieve individu en de flexibele, creatieve organisatie getrokken kunnen worden.¹⁸

Vanuit de optiek van de organisatie-sociologie en -theorie, is het van belang het begrip *innovatievermogen als een organisationeel kenmerk te operationaliseren*.

Innovatievermogen duidt dan – voorlopig summier – op het vermogen van een organisatie om in problematische situaties zoekprocessen te initiëren en te realiseren, waarbij het actuele niveau van kennen en kunnen in aanzienlijke mate overschreden wordt (creatieve interventie) en het problematische in principe beheersbaar wordt (gereduceerd wordt).

Het organisationele innovatieproces

Het begrip 'innovatie' verduistert een aantal analytische onderscheidingen. In de sociaalwetenschappelijke en organisatiekundige literatuur ontbreekt tot op heden een algemene theorie met betrekking tot innovatie als organisationeel proces. Bij nog te behandelen auteurs (Simon, Rogers, Crozier, e.a.) staat 'de' innovatie als inhoudelijk vernieuwingsgegeven centraal.¹⁸

Tevens is het in wetenschappelijke en beleidsbeschouwingen een gewoonte om te spreken van 'gevolgen van innovaties' (in het bijzonder van technologische zoals b.v. computerisering of automatisering).

Het betoog in dit hoofdstuk stoelt op een onderscheiden van het innovatieproces (a), het innovatiegegeven (b), en de diffusie en implementatie van innovatie (c) (waaronder begrepen de 'gevolgen' van innovaties). Getracht zal worden vraagstukken sub a, b en c binnen één theoretisch kader te plaatsen.

Onder het innovatieproces wordt voorlopig verstaan *een proces, waarbij individueel en collectief creatief geïntervenieerd wordt bij het oplossen van organisationele probleemsituaties (a).*

Het gaat inzake een aldus gedefinieerd organisationeel innovatieproces en om de problematische uitgangssituaties, en om het verloop en om resultaten en effecten van het organisationele 'zoekproces'. Het inhoudelijke innovatiegegeven vraagt om een *typologie*, b.v. naar technologische, 'markt', structurele en beleidsinnovaties (b). Hierin spreekt een reeds meermalen in dit betoog gehanteerd kader, waarbinnen organisatie gezien wordt als een complex stelsel van technologieën, structuren, processen van beleids- en strategievorming (acties) ten opzichte van actuele en potentiële omgevingen.

Onder diffusie en implementatie van innovaties wordt verstaan een organisationeel proces waarbij bestaande technologieën, structurele voorzieningen, relaties met omgevingsvelden of het beleid (of strategie) getransformeerd worden (d.i. ingrijpend gewijzigd) als uitvloeisel van zelf voortgebrachte of van buiten ingevoerde innovaties op een van de genoemde organisationele gebieden (c).

Bij het vraagstuk van diffusie en implementatie richt zich de aandacht vooral op het incorporeren en stabiliseren van vernieuwingen in 'the ongoing organizational process'.

Het voortbrengen en het assimileren van innovaties zijn deelprocessen van het organisationele innovatieproces.

2. EEN MODEL VAN HET ORGANISATIONELE INNOVEERPROCES

Op basis van de behandelde kenmerken van het innovatieverschijnsel wordt in het volgende een model van het organisationele innoveerproces uitgewerkt. Het schema op pag. 113 geeft dit proces globaal in zijn fasering weer (Figuur 7).

Het in figuur 7 geschetste model is van betekenis voor onderzoek en theorievorming met betrekking tot het organisationele innovatieverschijnsel. Het biedt tevens uitgangspunten voor besturing, planning en begeleiding van innoveerprocessen in organisaties. De eerstgenoemde betekenis staat centraal in dit hoofdstuk. Het 'veranderkundige' aspect komt in een afzonderlijk hoofdstuk aan de orde.

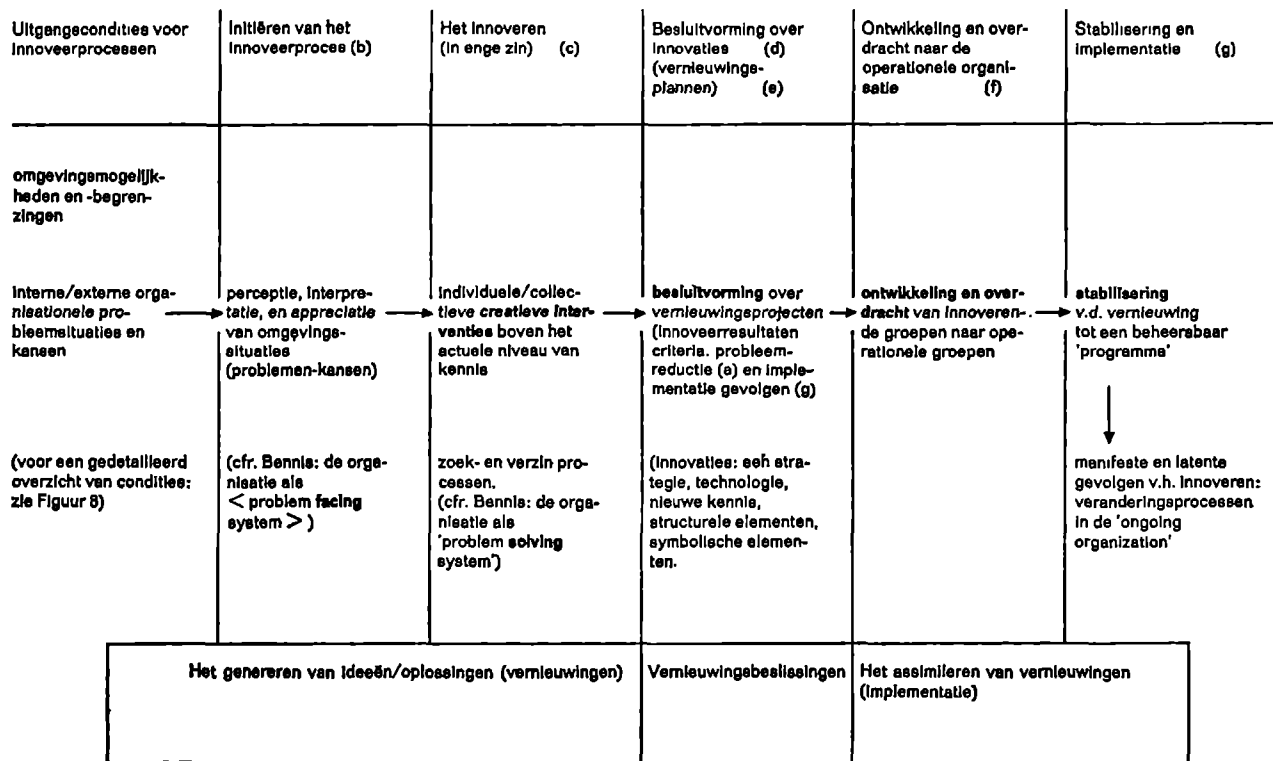
Het innoveren moet gedacht worden als een *proces* waarin met (a), (b) enz. aangeduide *fasen* onderscheiden kunnen worden. Het model is ideaal-typisch van opzet: het zal niet steeds mogelijk zijn in de werkelijkheid ieder der fasen te onderkennen. De onder (b) bedoelde fase van 'perceptie en interpretatie van probleemsituaties' is bijvoorbeeld veelal een diffuus gebeuren, dat impliciet blijft in de totale innoveeractie of verweven is met de onder (c) begrepen 'zoek- en verzinacties' ('research' of 'search' in de ruimste zin).

Ook de onder (e) bedoelde besluitvorming over het vernieuwingsgegeven is ideaal-typisch een kernfase van het innoveerproces.

In de werkelijkheid vindt besluitvorming over de implementeerbaarheid van produkten van creatieve actie alsmede het daarbij anticiperen op de gevolgen van een vernieuwing soms pas tijdens de ontwikkelings- en toepassingsfase plaats.

Probleemoplossing en besluitvorming grijpen in de werkelijkheid in elkaar op een wijze die moeilijk visualiseerbaar is. De in figuur 7 met pijlen aangegeven overgangen impliceren dat tijdens innoveeracties beslissingen genomen worden over het al of niet voortzetten en de richting van voortzetting van het innoveerproces. Vanuit deze beslispunten kan een aantal belangrijke terugkoppelingslijnen naar eerdere

Figuur 7



fasen getraceerd worden. Tijdens de fase van zoekactiviteit worden de eerste resultaten beoordeeld naar hun mogelijke probleemreducerende betekenis. In de fase van ontwikkeling van een vernieuwingsgegeven (b.v. het testen van nieuwe produkten in proefmarkten) kan het noodzakelijk blijken terug te grijpen op eerdere fasen van het totale proces (b.v. op de fase van technische research). In de werkelijkheid worden de fasen van het innoveren meermalen doorlopen voordat een 'definitief' vernieuwingsgegeven ontstaat. Hieruit blijkt dat een organisationeel innoveer- of vernieuwingsproces op *iteratie* berust, zoals geldt voor processen van research en beleidsplanning, en in zeer algemene zin voor denkprocessen.

Het in figuur 7 geschetste model drukt een reeds eerder gemaakt onderscheid uit tussen collectieve zoekactiviteit (het innoveren 'in enge zin') de besluitvorming over het vernieuwingsgegeven, en de implementatie van een vernieuwing in 'the ongoing organizational process'. Hoewel in organisaties veelal een differentiatie naar rol optreedt van degenen die vernieuwingen concipiëren (in het algemeen professionele staven), degenen die over richting en inhoud van een vernieuwing beslissen (in het algemeen de leiding) en degenen die vernieuwingen implementeren en stabiliseren (in het algemeen de operationele groeperingen), dient het begrip 'organisationeel innoveerproces' niet verengd te worden tot de fase van het concipiëren van een vernieuwing. Wat in de voorgaande paragraaf gesteld is ten aanzien van het onderscheid tussen creatieve (inventieve) actie en het ingrijpend wijzigen van organisatie-elementen en -processen, houdt in dat het *voortbrengen*, de *besluitvorming* over en het *assimileren* van een vernieuwing *tezamen* organisationele innovatie uitmaken.

Bij Rogers vindt men dit standpunt niet; hij stelt 'innovativeness' gelijk aan de diffusie en adoptie (door individuen) van vernieuwingen. Bij Crozier en Simon – die in tegenstelling tot Rogers het innoveren in en door organisaties op het oog hebben – vindt men wel de gedachte dat het concipiëren, het beslissen over en het stabiliseren van vernieuwingen één proces vormen.¹⁹

De omvangrijke sociaal-wetenschappelijke literatuur over 'sociale gevolgen van technologische innovatie' suggereert een grotere belangstelling voor de velerlei veranderingsprocessen, die als manifeste of latente gevolgen van innovaties gezien kunnen worden, dan voor het innoveerproces zelf. Het is zelfs zo dat in de bedoelde publikaties het innovatieve karakter van technologische vernieuwing afgemeten wordt aan de intensiteit van de erdoor opgeroepen veranderingsprocessen.²⁰ Dit bevestigt een reeds eerder getrokken conclusie dat

innovatie, in tegenstelling tot inventie en creatie, verwijst naar de sociale implicaties van vernieuwingen voor een sociaal systeem. Toch veronderstelt de hier voorgestane *procesconceptie* van innovatie dat de uitgangscondities en het collectieve (sociaal bepaalde) creatieve zoekproces, die tot vernieuwingen leiden, bij het studie-object betrokken moeten worden. Ideaal-typisch houdt de fase van de vernieuwingsbeslissing in dat bij de besluitvorming geanticipeerd wordt op de effecten (gevolgen) van vernieuwingen in en voor sociale situaties. Het model van organisationele innovatie (figuur 7) berust op een *rationaliteit* waardoor in het algemeen ook denk- en beslissingsprocessen gekenmerkt worden. Bij de beschrijving en analyse van denk- en beslissingsprocessen onderscheidt men in het algemeen de fasen van probleemdefiniëring, het opstellen van alternatieve oplossingen, het bepalen van een criterium of doelstellingsfunctie, het evalueren van de diverse alternatieven, en het nemen van een besluit. Bij de implementatie van het besluit wordt teruggekoppeld naar de eerste fasen van het proces. Aansluitend bij Simon kan men organisationele innovatie als een bijzondere vorm van 'heuristische besluitvorming' zien.²¹ De rationaliteit die aan de procesconceptie als zodanig en met name aan de voorgestelde fasering ten grondslag ligt, geeft het model in zekere zin ook iets normatiefs. Dat wil zeggen dat planning en besturing van organisationele innoveerprocessen zich ideaal-typisch volgens de aangegeven fasering voltrekken. In de werkelijkheid heeft innoveeractie van individuen en groepen in organisaties niet steeds de bewustheid en planmatigheid die het model suggereert.

Er is een verschil tussen de *beleving van actoren* betrokken bij veranderingsprocessen en de – veelal achteraf – objectief traceerbare veranderingsprocessen en hun gevolgen zelve. In dit verband moet ook de discussie over 'aanpassing vs. vernieuwing' begrepen worden. Een verwetenschappelijking van de bestudering van veranderingsprocessen is met name gelegen in het afstand nemen van de beleving en intenties van de bij verandering betrokken actoren (individueen en groepen). De door Merton m.b.t. het sociologisch functionalisme gelanceerde begrippen 'manifest' en 'latent' lijken hier goed van toepassing.²²

Innoveerprocessen kunnen zowel bedoeld als onbedoeld in organisaties verlopen. Het criterium van organisationele innovatie is *niet gelegen in de vernieuwingsintenties van betrokken actoren* maar in de *objectieve transformatie* van organisatie-elementen en -processen, i.c. technologieën, structuren, omgevingsrelaties en beleid (strategie). Een voorbeeld uit industriële organisaties moge dit illustreren.

Prestatiebeloningsstelsels staan reeds geruime tijd aan pressie bloot om plaats te maken voor beloningsstelsels waarin het inkomen niet of in geringe mate varieert naar de mate van de individuele kwantitatieve of kwalitatieve prestatie. In werkplaatsen, assemblageproductie, e.d. betekent het afschaffen van prestatiebeloningsystemen het wegvallen van een beheersingsmiddel in de hand van de leiding. Men heeft naar aanpassende oplossingen gezocht om voortgang en output van productie te garanderen. Collectieve produktiviteitsbonussen, contractloon, Scanlon-methodieken, e.d. zijn concrete voorbeelden. Als men scherper analyseert wat er in bedoelde arbeidssituaties verandert dan valt op dat het 'model' van de werker die zijn tempo en productie bestuurt via normen (tarieven) — een homo economicus — plaatsmaakt voor een model van de werkgroep die in zekere vrijheid, onderling en met de leiding overlegt over de normen die aan het produceren gesteld zullen worden.

Bedoelde arbeidssituaties groeien uit tot wat in de industriële praktijk sinds kort 'werkoverleg' genoemd wordt. De kerngedachte bij het organiseren van de arbeidsrelaties wordt dan dat werker, leiding en organisatie overleggen over de concrete taakstellingen ('management by objectives').

Idealiter ontstaat een tweerichtingscommunicatie met vrijheidsgraden aan beide zijden.

Wat aanvankelijk bedoeld werd als een aanpassen van de beheersingsmiddelen (i.c. prestatiebeloning volgens gemeten tarieven) aan pressies en opvattingen van de werkers (ook sociaal-politieke pressie), wordt een doorbraak in de structuur van leiding en samenwerking in arbeidssituaties.

In sommige grote ondernemingen kan men thans constateren dat de beschreven veranderingsverschijnselen 'on the shop floor', bewust uitgebreid worden tot sociale beleidsprojecten. Werkoverleg op alle niveaus en in alle typen werksituaties wordt dan gezien als structurele vormgeving aan democratiseringsplannen en als een zelf-motiveringsmechanisme voor betrokkenen.

Uit dit voorbeeld moge blijken dat aanpassingsacties via onbedoelde (latente) vernieuwingsgevolgen leiden tot meer bewuste (bedoelde) innoveerprojecten.

Perceptie van organisationele probleemsituaties

In het algemeen zijn probleemsituaties in de verhouding van een organisatie tot haar relevante omgeving de voorwaarden voor het op gang komen of brengen van innoveerprocessen.

Organisationele probleemsituaties kunnen zijn: wijzigingen in behoeft patronen (markten) of cliënt-verwachtingen, het obsoleet worden van een technologie (b.v. door een innovatie elders), kwantitatieve verschuivingen in de arbeidsmarkt en daarmee verband houdende bemanningsproblemen, toenemende afhankelijkheidsrelaties ten opzichte van externe partijen (b.v. overheid, belangenverenigingen), verslechtering van een concurrentiepositie, fricties tussen maatschappelijke normen en interne werkwijzen van organisaties (legitimiteitsdiscussies), e.d.

Er is reeds op gewezen dat sommige auteurs de betekenis van de omgeving verenigen tot een geheel van 'bedreigende externe condities'. Een deel van het verkeer tussen een organisatie en haar omgeving heeft inderdaad betrekking op machts- en afhankelijkheidsrelaties ten opzichte van externe partijen en situaties.

De omgeving is tegelijk een 'veld van mogelijkheden' tegenover welke een organisatie zich bewust strategisch met een actieplan kan opstellen. Bij auteurs op het gebied van de ondernemingstheorie ('theory of the firm') wordt veelal de uitdrukking 'environmental threats and opportunities' gebezigd.²³ Binnen het moderne industriële marketingdenken is bijvoorbeeld sprake zowel van *beheersing* als van *benutting* van omgevingssituaties. Bedreigende marktontwikkelingen (b.v. het dalen van het marktaandeel van een produkt) worden opgevangen in een beleid dat gericht is op protectie van de afzet door verticale integratie (b.v. in het geval van een producent van grondstoffen of halffabrikaten).

Voor een producent van kunstofhalffabrikaten betekent verticale integratie (primair bedoeld als zekerstelling van de afzet) vervolgens het vergroten van marktontwikkelingsmogelijkheden met betrekking tot kunststoftoepassingen in de consumentensfeer.

Het streven naar beheersing en benutting van de omgeving vraagt een onderscheid naar *probleem- en kanssituaties*. De potentialiteit van de omgeving komt zeer uitdrukkelijk tot uitdrukking in de groeiende 'voorraad' van wetenschappelijke en technologische kennis buiten een organisatie.

Turbulentie is in aansluiting op de paragraaf in het voorgaande hoofdstuk over 'Organisatie en omgeving' een zeer algemene uitgangscoditie voor innovatieprocessen. Het is van belang dat zich heden ten dage met betrekking tot de macro-turbulentie van de Westerse industriële en post-industriële samenleving een afzonderlijke wetenschap constitueert, die als prognostica of futurologie beoefend wordt.²⁴ Deze systematisering van lange termijn toekomstkennis biedt een raamwerk waarbinnen organisaties (industriële, medische, educatieve, enz.) een meer geconcretiseerd ontwerp voor de middellange en lange termijn kunnen opstellen, waarbij dan het 'organizational domain' bepaald wordt.²⁵ De concretisering en planning van het beleid op de langere termijn vormen het z.g. strategisch denken binnen organisaties. Dit strategisch denken concentreert zich veelal in een leidende topgroep – bestuurders en professionele deskundigen – en komt tot uitdrukking in het differentiëren van Lange Termijn Planning, Omgevingsresearch, Marketing, Research en Ontwikkeling, Sociale Be-

leidsplanning, e.a. Voor grote organisaties op het gebied van industrie, educatie, gezondheidszorg, e.d. geldt dat het *strategisch denken zich institutionaliseert*. Het is steeds minder een zaak van een toekomstontwerp van een enkeling (een politieke leider, een ondernemer, enz.) maar een vrucht van systematisch denk- en verzinwerk van professionele bestuurders en werkers.

Men kan het strategisch denken op verschillende wijzen definiëren: als 'mixed scanning' (Etzioni), als 'muddling through' (Lindblom), als 'quasi-analytical thinking' (Ansoff) of als heuristische probleemoplossing (Simon).²⁶

Gemeenschappelijk in deze verschillende concepties is allereerst het kenmerk 'besluitvorming onder onzekere (partieel onbekende) condities'. Vervolgens is het strategisch denken prospectivistisch (een term geïntroduceerd door de bekende Franse toekomstdenker Gaston Berger) want het berust op het doordenken van mogelijke, idealiter wezenlijke en realiter bereikbare toekomstontwikkelingen op economisch, sociaal, technologisch, politiek en cultureel gebied. Strategisch denken is een typische verweving van wetenschappelijk exacte extrapolatie en creatieve (ten dele ook intuïtieve) toekomstontwerpen. Ansoff kwalificeert strategische problemen als 'ill-structured', d.w.z. zij zijn niet 'structured' noch 'un-structured'.²⁷

Een volgend kenmerk van het strategisch denken is – in het geval van organisaties – dat methodisch het onderscheid tussen intern en extern gemaakt wordt: de verkenning van de macro-omgeving (sociaal, economisch, technologisch, enz.) en de diagnose van interne capaciteiten en bronnen. Het laatste is in de management-theorie door Ansoff, Brandenburg, e.a. de z.g. sterkte-zwakte-analyse van het interne organisationele functioneren genoemd.

Tenslotte heeft Simon erop gewezen dat bij het strategisch denken in organisaties veelal een vector van doelstellingen aan de orde is: voor een ondernemingsstrategie betekent dit dat de doelstellingen in termen van groeirichting, groeisnelheid, winstontwikkeling, sociale wenselijkheden, e.d. uitgedrukt kunnen worden.²⁸ Juist hierdoor vraagt strategisch denken een bij uitstek conflictuele afweging van niet altijd compatibele belangen en wenselijkheden. Voor de relaties van bij strategiebepaling betrokken interne en externe 'partijen' heeft het laatste kenmerk vergaande consequenties. (Hierop wordt in volgende hoofdstukken teruggekomen.)

De institutionalisering van het strategisch denken in de vorm van plannings- en researchprocessen en de professionalisering van de

daarbij betrokken bestuurders en deskundigen, betekent een permanent kader waarbinnen innoveerprocessen tijdiger en sneller op gang komen. *Een 'Master innovation' is gelegen in het strategische of lange-termijn-plan zelf dat een Leitmotiv kan zijn voor meer gerichte innoveerprocessen.*

Waar bij onderzoek en besluitvorming ten aanzien van organisatie-strategieën sprake is van de bijdrage van groepen van wetenschappelijke en professionele deskundigen, mag men verwachten dat in toenemende mate vanuit de professies 'autonome' innoveerimpulsen in een organisatie ingebracht worden. Professionele werkers refereren aan externe groeperingen die standaards en ideaal-beelden (visies op de gewenste/toekomstige ontwikkeling) ter normering van organisatie-actie formuleren. Externe en interne *professionalisering* – gezien als een proces waarbij onder meer in toenemende mate aan externe visies en normen gerefereerd wordt – brengt met zich dat professionele groeperingen (al of niet in conflict met de organisatieleiding) innoveerprocessen initiëren.

Teulings toonde in dit verband aan dat in ondernemingen het probleem-besef bij de leiding (een voorwaarde voor systematische vernieuwingsactiviteit) op het gebied van marketing (produktontwikkeling), sociaal beleid (democratisering), public relations (image-vorming) e.d., samengaat met het voorkomen van specialisten met een professionele status.²⁹

In recente beschouwingen over de rol van de organisatiedeskundige inzake de vormgeving aan welzijn in organisaties, wordt benadrukt dat hij professioneel gehouden is niet alleen 'deskundig' met betrekking tot de doelmatige inzet van middelen te adviseren, maar tevens latente interne of externe doelstellingsdiscussies aan de oppervlakte van de besluit- en beleidsvorming te brengen. De dialoog, die hij op gang brengt tussen groeperingen, 'leden' en leiding schept conflictsituaties die soms een uitgangscanditie voor vernieuwingsprocessen vormen.³⁰

Bij het besturen van organisaties betekent tenslotte de permanente analyse van *sterkte en zwakte van het actuele functioneren* dat knelpunt- en crisissituaties manifest worden. Het knelpunt- of probleem-besef met betrekking tot het bestaande is een mogelijke uitgangscanditie voor innoveerprocessen t.a.v. segmenten van de organisatie-activiteit. Het scherp onderkennen van sterkte – met name van synergie – biedt evenzeer impulsen voor vernieuwingsinitiatieven.

In feite is een analyse van sterkte en zwakte een onmisbare com-

ponent van strategische besluitvorming, aangezien eerst dan eventuele gaps tussen het huidige en gewenste functioneren zichtbaar worden. Aan de afstand en het besef van afstand ten opzichte van een aspiratieniveau kan een innovatie-stimulerende betekenis toegekend worden. Naar analogie van psychologische motivatiemodellen (volgens welke de persoon strevend 'in beweging' komt en 'oplossingen' zoekt voor de spanning die voortkomt uit het verschil tussen zijn huidige mogelijkheden en zijn aspiraties) kan men het in de toekomst projecteren van organisatiedoelstellingen (strategieën) zien als het kiezen van een aspiratieniveau.

Figuur 8 op pag. 121 bevat een schematisch samenvattend overzicht van uitgangskondities voor organisationele innoveeracties. In het overzicht wordt tot uitdrukking gebracht dat verschillende 'kiemen' in een geïnstitutionaliseerd strategisch denken kunnen samenvallen. Het ontwerpen van een strategie kan op zich de concrete inzet zijn van een innovatieproces. *Het strategisch denken dient als een 'master' innoveerproces opgevat te worden.*

De uitgangskondities zijn via processen van perceptie, onderzoek en interpretatie verbonden met meer gerichte innoveeracties (figuur 7).

Het innoveren in enge zin

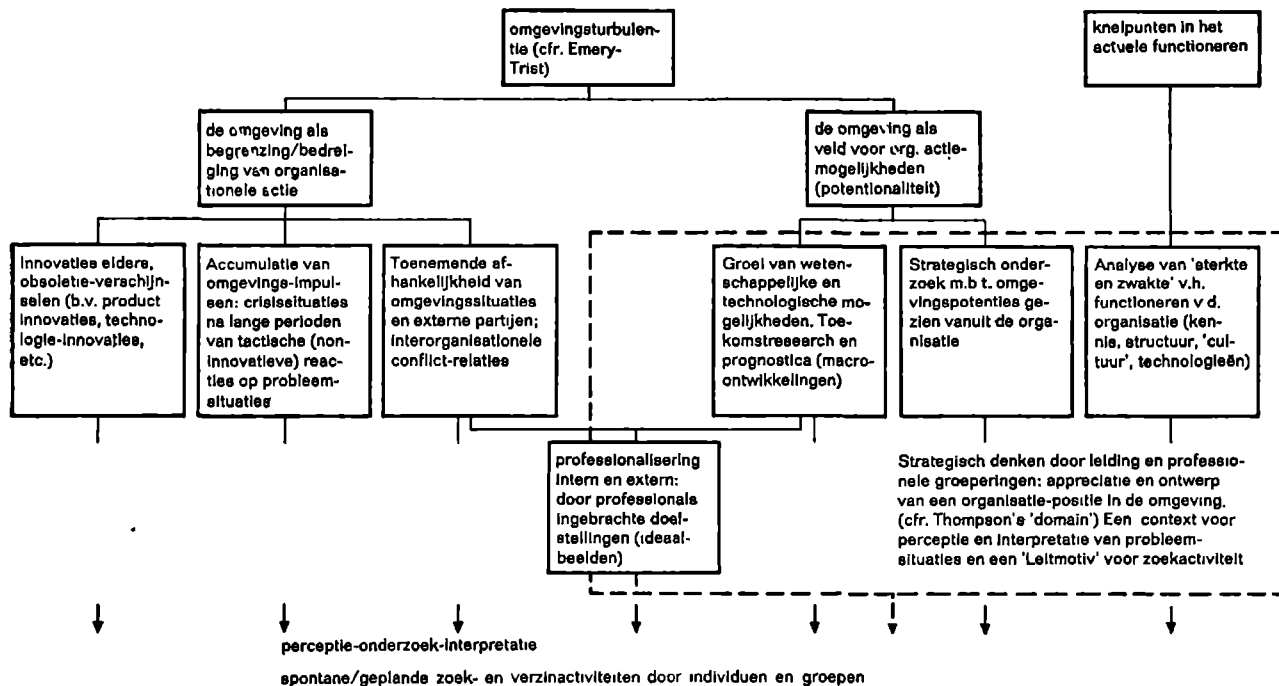
Het innoveren 'in enge zin' kan gedefinieerd worden als *een proces van creatieve interventie van individuen en groepen in meer of minder bewuste en geanalyseerde probleem-(decisie-)situaties*. Hierbij wordt het bestaande niveau van kennis, vermogens en aspiraties in principe overschreden.

Het collectieve organisationele zoekproces beweegt zich tussen polen van extrapolatie en prospectie, van 'voorzien en verzinnen'. Lombaers volgend, is 'voorzien' het uitgaan van het heden en trachten van daaruit wegen te verkennen die naar een doel in de toekomst leiden. 'Bij verzinnen gaat het er in de eerste plaats om een samenhangend geloofwaardig geheel te vormen, dat past bij het doel, om teruguitgaande een weg te zoeken naar het heden'.

De abstracte begrippen 'kennis, vermogens en aspiraties' verwijzen in het verband van organisaties naar: informatie, technologie, structuur, besturing en doelstellingen. Een of meer van deze organisatie-elementen zijn bij een vernieuwingsproject direct of indirect in verandering. Zoals reeds gesteld kan vernieuwingsactie (in enge zin) ad hoc, 'spontaan' ontstaan en in eerste aanleg weinig gericht en onbestuurd verlopen.

Figuur 8

Algemeen:
onzekere/complexe organisationele probleem situaties, die veelal betrekking hebben op de relaties van de organisatie en haar omgeving



Zij is meer gericht en bestuurd, wanneer er sprake is van geïnstitutionaliseerde perceptie, onderzoek en interpretatie van omgevingscondities, d.w.z. naarmate een organisatie een meer gedifferentieerde grensstructuur heeft (zie hoofdstuk 2). Er is dan een meer permanente stroom van impulsen gegeven voor creatieve interventie.

Op vernieuwing gerichte zoekactiviteit impliceert in zekere mate *besluitvorming*.

Veelal is de besluitvorming in de 'ruwe ideeën'-fase impliciet, en wordt zij meer expliciet wanneer er sprake is van het entameren van een vernieuwingsproject.

Zo onderscheidt men in lange termijn en strategieplanning evenals in (industriële) reesearch, 'prospects' van 'projects'. Bij de overschrijding van de drempel van idee (prospect) naar vernieuwingsproject, ontstaat om verschillende redenen een belangrijk beslis-moment.

Allereerst nemen de 'extra-kosten' van vernieuwingsactiviteit in de projectfase in belangrijke mate toe (in termen van extra investeringen in tijd, geld, mankracht). Vervolgens kan in het algemeen pas bij verdere uitwerking van vernieuwingsideeën de probleem-reducerende waarde van de vernieuwing beoordeeld worden. Tenslotte laten zich de gevolgen van de implementatie van de vernieuwing voor de bestaande 'orde' pas in verdere stadia schatten en evalueren.

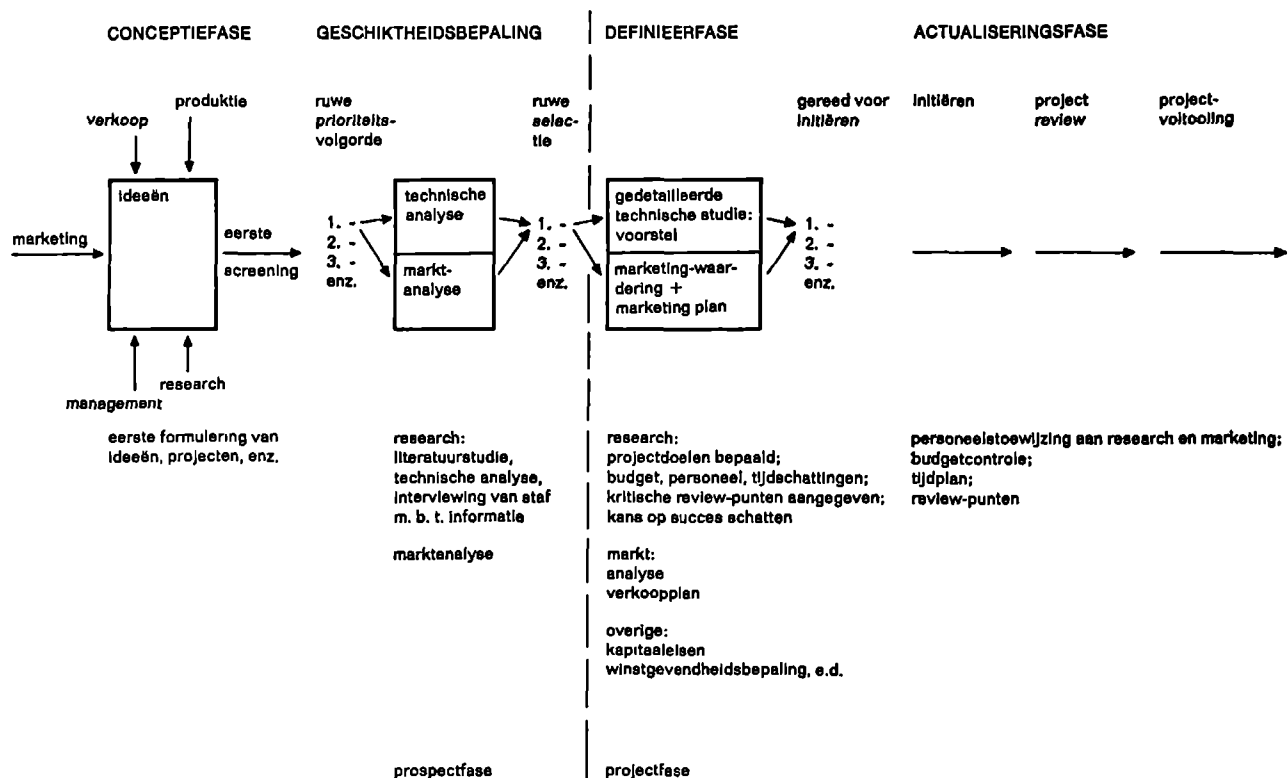
In figuur 9 (op pag. 123) is voor industriële research aangegeven hoe uit een stroom van 'ruwe ideeën' (prospects) via een aantal screeningsmomenten produkt- en marktvernieuwingsprojecten ontstaan.³¹

Het aangeven van prioriteiten en de eerste selectie van ideeën voor verdere uitwerking (en eventuele actualisering) is een voorbeeld van de bovenbedoelde besluitvorming *tijdens* de vernieuwingsactiviteiten.

Zolang innovatieprocessen in een prospectfase verkeren, verlopen zij in zekere mate 'vrij' binnen het netwerk van kennisdragers (deskundigen, specialisten, professionals). De door Delbecq c.s. onderscheiden groepen met een diagnostische of innovatieve taakstelling die in een hoge mate van autonomie zich tot het bestuurlijke systeem van een organisatie verhouden, zijn veelal de loci van deze vernieuwings-gerichte zoekactiviteit.³²

Hoewel in een aparte paragraaf teruggekomen wordt op de condities die bevorderend dan wel belemmerend inwerken op het initiëren en ontwikkelen van ideeën (prospecten), kan hier reeds gewezen worden op de bepalende betekenis van de relatie tussen kennisdragers

Figuur 9



onderling en van *kennisdragers* ten opzichte van *machtsdragers*.³³

Men vindt dit aspect terug in de belangrijke vragen 'Hoe is het samendenken georganiseerd' en 'Hoe wordt het samendenken bestuurd'. Naarmate de grensstructuur van een organisatie in sterkere mate berust op professionalisering en sub-professionalisering en er minder integratie en coördinatie vanuit een strategie (beleidsplan) is, zal de leiding van een organisatie in latere stadia met lopende vernieuwingsactie en haar resultaten (kansen) geconfronteerd worden.

Wanneer vanuit een leidend centrum een strategisch raamwerk aangeboden wordt, dat bewust gewijzigd wordt al naar gelang veranderende interne en vooral externe situaties b.v. door middel van een jaarlijkse lange-termijn-planningscyclus in een organisatie, (waarin tevens de wisselwerking van bestuur en kennisdragers geobjectiveerd wordt), kan men spreken van *stuwing* van organisationele vernieuwingsactie.

Het lijkt beter te spreken van 'stuwing' dan van 'besturing' omdat een strategie en een context biedt voor innovatie en een ambitieus ontwerp van een toekomstige situatie is (cfr. Lombaers' 'geloofwaardig samenhangend geheel'). Het begrip 'stuwing' heeft veel overeenkomst met het door Etzioni opnieuw in de sociologische beschouwing geïntroduceerde begrip 'mobilisatie', waaraan een afzonderlijke beschouwing gewijd zal worden (hoofdstuk 4).³⁴

De relaties van de kennisdragers onderling verwijzen naar de verschillende structuurontwikkelingsbeschouwingen uit het voorgaande hoofdstuk en naar de daarin behandelde typen van communicatie en samenwerkingspatronen.

Samenvattend lijkt – nog voorlopig en globaal – een viertal factoren van groot belang voor het verloop van collectieve innoveeractie (in enge zin):

- het al of niet bestaan van een organisatiestrategie, die in meerdere of mindere mate mobiliserend (stuwend) is, d.w.z. meer of minder gedeelde en aansprekende aspiraties inhoudt.
- het differentiatie- en integratietype dat de structuur van de organisatie kenmerkt (met name de grensstructuur).
- de machtsrelatie tussen groepen met een diagnostische innovatieve taakstelling en het leidend centrum.
- de informatie- en communicatiepatronen waarin kennisdragers (interprofessionele relaties) op elkaar betrokken zijn.

De vernieuwingsbeslissing

Ideaal-typisch laat zich in het organisationele innoveerproces een fase construeren (Fig. 7 (d) en (e)) waarin besluitvorming over de resultaten van de in het voorgaande beschreven zoek- en verzinprocessen plaatsvindt. Deze resultaten worden gewoonlijk aangeduid als concrete 'innovaties'. Innovaties kunnen van velerlei inhoud zijn: een 'theorie', een technologie, een beleidsplan, een strategie, een markt (gezien als 'behoefte'), een sociale 'technologie', de blauwdruk van een organisatiestructuur, e.a.

Er is al gesteld dat zich een onderscheid laat maken naar innovaties op de gebieden van kennis en technologie, structurele voorzieningen (besturing), relaties met omgevingsvelden (markten, cliënten) en strategie-en-beleid (doelstellingen). Uiteindelijk culmineert het innoveren in een *vernieuwingsbeslissing*, waarbij de *problematische of kansrijke organisationele uitgangssituaties en de implementeerbaarheid in de bestaande organisatie de voornaamste beslissingscriteria verschaffen*.

Kan de innovatie binnen grenzen van opbrengbare 'kosten' ontwikkeld en in een functionerend beheersbaar 'programma' omgezet worden?

Is de innovatie probleem-reducerend of biedt zij nieuwe 'winst-gevende' actiemogelijkheden?

In het geval van een produktietechnische innovatie op basis van natuurwetenschappelijk speurwerk heeft de vernieuwingsbeslissing betrekking op de overgang van een kleine laboratoriumschaal naar een fabrieksschaal.

Criteria bij deze vernieuwingsbeslissing zijn: markt- en afzetprognoses, rendement van geïnvesteerd en nog te investeren kapitaal, verdere expansiemogelijkheden, synergievoordelen; men refereert dan naar de strategische uitgangssituatie van het tot dan toe afgelegde innoveerproces.

Refereert men bij de beslissing naar de implementatie en haar gevolgen, dan kunnen criteria zijn: bouwkosten, inbedrijfstellingstijd (op tijd of te laat met produkten op de markt komen), bemanbaarheid, technische beheersbaarheid van het productieproces (garanties voor veiligheid, productievoortgang), e.a.

Grote industriële ondernemingen werkzaam in een gediversifieerd produkt-marktpatroon en gestructureerd volgens een hoofdbeginsel van functionalisering (produktie, in- en verkoop, ontwikkeling, administratie, personeelszaken, e.d.) geraken bij toenemende complexiteit en onzekerheid van markten in een probleemsituatie van verminderde bestuurbaarheid en 'slagvaardigheid', d.w.z. een te lange doorlooptijd van strategiebeslissingen vanwege intense coördinatie, verminderd anticipatievermogen ten opzichte van omgevingsdynamiek, e.d. Het onderzoek naar knelpunten in het functioneren (in de beslissings- en besturingsprocessen) leidt in een aantal gevallen tot een *doorbraakvoorstel met betrekking tot de organisatiestructuur*: men ontwerpt een 'gedivisionaliseerde' organisatie waarin kleinere semi-

autonome deelondernemingen betrokken worden op een homogeen marktsegment (b.v. vezelgrondstoffen, bouwmaterialen, farmaceutica, enz.).

De vernieuwingsbeslissing heeft enerzijds betrekking op 'winst' in termen van anticipatievermogen, reactiesnelheid, innovatievermogen ten opzichte van marktmogelijkheden, anderzijds betekent deze structuurverandering een decentralisatie van de besturing, een zekere onderschikking van professionele arbeidsverdeling aan meer integrale omgevingsgerichte beleidsvorming, een meer interdisciplinaire beslissingsvoorbereiding; een dergelijke structuurtransformatie grijpt in in de 'organisatiecultuur': zichtbaarmaking van verantwoordelijkheid, andere samenwerkingspatronen, meer generalisten-rollen, ontwikkeling van andere typen personeel, enz.

Deze implementatiegevolgen en -voorwaarden vormen criteria bij de vernieuwingsbeslissing. Een reeks veranderingsprocessen blijkt vereist om de initiële verandering te stabiliseren.

Deze afgeleide veranderingsprocessen (implementatiegevolgen) roepen 'kosten' op maar kunnen tegelijk nieuwe creatieve mogelijkheden scheppen in termen van hogere actiebereidheid van leden, meer directe confrontatie van disciplines, e.a.

Binnen een rationele conceptie van organisationele innovatie is de fase van vernieuwingsbeslissing kardinaal te noemen.

De probleemreducerende of kansscheppende betekenis van een vernieuwing, zowel als de manifeste en latente gevolgen ervan voor de bestaande organisatie, worden geëvalueerd.

Deze besluitvorming berust al naar gelang het type organisatie en het type innovatie in meerdere of mindere mate op collectieve actie en roept meer of minder conflictverschijnselen op.

De besluitvorming binnen een politieke partij over een 'verkiezingsprogramma', wordt minder door een leidende elite bepaald en roept intensievere interne discussie op, dan de besluitvorming in een onderneming over een produktinnovatie.

Binnen een onderneming bevat de beslissing over een structuurvernieuwing meer conflictmaterie; zij vereist dan ook een grotere spreiding van overleg dan de beslissing over een produktinnovatie. In het geval van bestuurlijke en sociale beleidsinnovaties kan er sprake zijn van conflicterende vernieuwingsalternatieven, voortkomend uit conflicterende visies en belangen van interne 'partijen'.

In algemene zin kan voor formele organisaties gesteld worden dat interpretatie van probleemsituaties en de innoveeractiviteit veelal in handen zijn van beleidsvormende professionele groeperingen, terwijl soms de initiatie van innovatie-activiteit maar meestal de vernieuwingsbeslissing bij een kleine leidende groep ligt.

Implementatie en stabilisering van vernieuwingen

De bekende studie van Rogers, *Diffusion of Innovations*, behandelt

zeer systematisch het diffusieproces van vernieuwingen.³⁵ 'The Diffusion process is the human interaction in which one person communicates a new idea to an other person. There are four crucial elements in the analysis of the diffusion of innovations: the innovation, its communication from one individual to an other, in a social system, over time'.³⁶

Een belangrijke beperking van de betekenis van Rogers' studie over het onderhavige vraagstuk van de assimilatie van innovaties in en door organisaties, is gelegen in het feit dat Rogers diffusie- en adoptieprocessen beschrijft in een niet-organisatorische dimensie. Zijn analyse- en verklaringsniveau is dat van de individuele persoon. Op basis van uitgebreide researchbevindingen ontwerpt hij dan ook een model 'of the adoption of an innovation by an individual in a social system'.³⁷ Zijn diffusie- en assimilatietheorie plaatst het individu in het centrum en beschrijft welke individuele en sociale factoren van invloed zijn op een snelle of langzame, bewuste dan wel gedwongen assimilatie.

Dit model kan niet zonder meer overgeplant worden naar een organisatie (of deelorganisatie) welke streeft naar implementatie van zelf voortgebrachte of geïmporteerde vernieuwingen.

Een organisatie is een collectief gestructureerd actiegeheel waarin vernieuwingen, van invloed op het door functies (rollen) bepaalde gedrag van individuen en groepen, in een bepaalde mate door middel van macht opgelegd en geïmplementeerd kunnen worden, maar ook in bepaalde mate afhankelijk zijn van sociale beïnvloedings- en besluitvormingsprocessen. Vernieuwingsprocessen in de fase van implementatie stuiten in organisaties op sociale weerstandsfactoren.

Een theorie met betrekking tot de fase van implementatie en assimilatie van vernieuwingen in organisaties dient dieper door te dringen in 'innovativeness' als systeemkenmerk (dispositie tot snelle en bewuste assimilatie van vernieuwingen) als onderscheiden van de individuele 'innovativeness'.

Het assimileren van vernieuwingen in organisaties is primair een functie van sociale situatie, d.w.z. van normen en opvattingen over de doelstellingen bij leiding en leden, van machtsverhoudingen en sociale controle-mechanismen en van de effecten van vernieuwingen op bestaande structuren (rollen en relaties).

De adoptie van een vernieuwing door individuele organisatieleden blijft als facet van belang. Bij assimilatie van vernieuwingen in organisaties – veel explicieter dan in de door Rogers beschreven adoptie-situaties, zoals de 'boeren van een streek', 'de docenten van een

bepaald type onderwijsorganisatie' of 'de gemeenschap van medici' – worden diverse controle-mechanismen min of meer planmatig gericht op het bevorderen en versnellen van individuele adoptie. In een paragraaf over 'Inductie en besturing van innovatie' wordt hierop teruggekomen. Het type organisatie en het type innovatie zijn tenslotte bepalend voor de vraag in hoeverre implementatie van vernieuwingen aan de hand van een model van individuele adoptie beschreven kan worden.

Etzioni's typologie van organisaties volgend zou men kunnen zeggen dat naarmate een organisatie sterker op identificatie van de leden met het organisatiedoel berust en de binding van leden aan de organisatie bewuster en pervasiever is (tegelijk tevens 'vrijer') – zoals in het geval van professionele verenigingen, politieke partijen, e.d. – assimilatie van vernieuwingen adequater aan de hand van communicatie en individuele adoptie beschreven kan worden.

Individuele aanvaarding en vrijwillige bewuste toepassing in het handelen zijn in genoemde typen van organisaties van primair belang. Assimilatie van vernieuwingen in formele gestructureerde organisaties (onderneming, leger, ziekenhuis) berusten primair op implementatie, d.w.z. op geplande en geïnstrumenteerde inplanting in een sociaal actiegeheel, waarbij bestaande structuren van macht, beïnvloeding en sanctionering doorslaggevend zijn.

Het type vernieuwing lijkt evenzeer van belang bij het onderkennen van verschillen in assimilatieprocessen. Het implementeren van 'culturele' of symbolische innovaties – b.v. op het gebied van het sociale of personeelsbeleid, i.c. het wijzigen van leiderschapstijl – kan weer beter volgens het individuele adoptiemodel van Rogers beschreven worden. Cognitieve assimilatie en verandering van houding zijn voorwaarden voor individuele aanvaarding en toepassing in het handelen. Technologische of instrumentele vernieuwingen zullen daarentegen veelal op basis van vigerende kennis- en machtsverhoudingen geïmplementeerd kunnen worden.

Aansluitend bij de hoofdgedachte die aan het procesmodel van organisatiele innovatie ten grondslag ligt (figuur 7, pag. 113), kan gesteld worden dat implementatie van vernieuwingen gericht is op het *stabiliseren* van de vernieuwing tot een *beheersbaar functionerend organisatie-element* of -proces: een productieproces, marktvoorziening, een functionerende organisatiestructuur, een beslissingsrichtend beleidsplan, aanvaarde normen en codes die het handelen van individuen bevestigd worden, enz. Stabilisering is een eindfase van vernieuwingsprocessen in die zin dat de vernieuwing binnen het bereik van zeker-

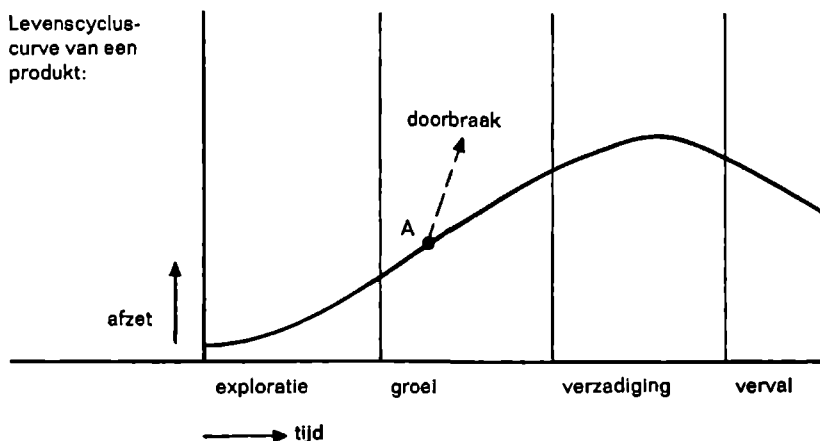
heid en voorspelbaarheid valt. Van Doorn en Lammers spreken m.b.t. sociale verandering in het algemeen van 're-institutionalisering'.³⁸

Het kenmerkende van organisationele innovatie is dat een nieuw of vernieuwd systeem of systeem-deel ontstaat. Het komt bovendien meermalen voor, dat ten gevolge van innoveerprocessen 'permanente verandering' in de situatie ingebouwd wordt. Er is dan in strikte zin geen sprake van stabilisering. Men denke bijvoorbeeld aan het concipiëren van een ontwikkelingsstrategie en het inrichten van strategische rollen in organisaties (research, lange termijnverkenning, sociale beleidsplanning, e.d.) waardoor juist permanente innoveerimpulsen opgeroepen worden.

Kenmerkend voor maatschappelijke en organisatiedynamiek in deze tijd is dat de processen van het voortbrengen en van het implementeren van innovaties elkaar steeds sneller opvolgen en zelfs overlappen. Tijdens actie ter stabilisering van een vernieuwing kan opnieuw vernieuwingsnoodzaak blijken. Een voorbeeld ontleend aan Ansoff moge dit illustreren.³⁹

Het stabiliseren van een produktinnovatie (na de fase van speurwerk en ontwikkeling) tot een functionerend productieproces en marktvoorziening doorloopt de hieronder geschetste stadia:

Figuur 10

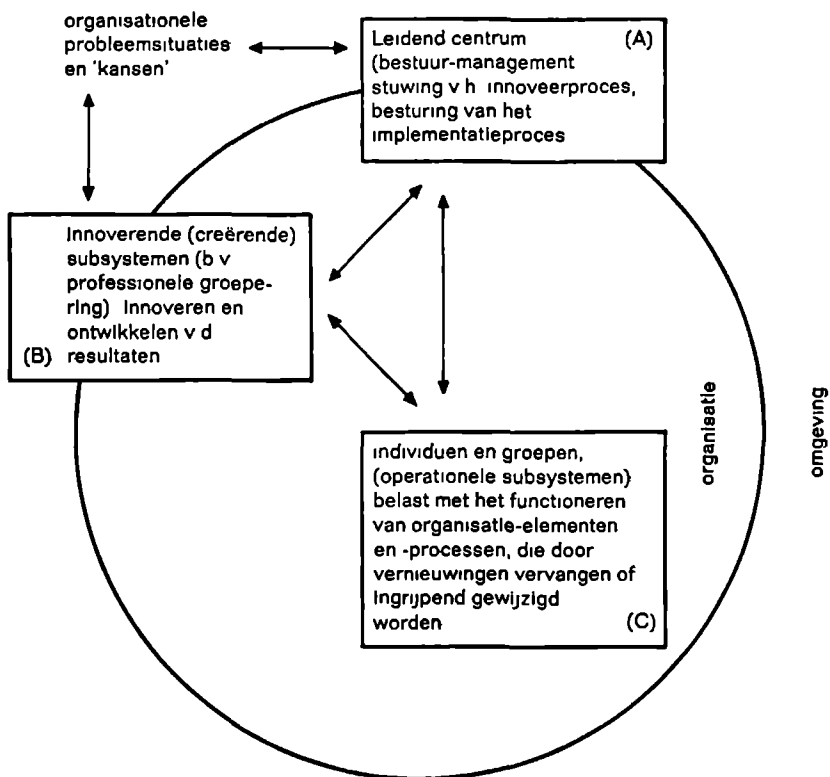


Tijdens de fase van een groeiende afzet (toenemende productie- en marktbeheersing) kan door een technologische of marktinnovatie elders (A) de noodzaak blijken van het abandonneren van het project. Tijdens de stabiliseringsfase doet zich de noodzaak van strategische herbezinning voor op de onderhavige produktvernieuwing. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot speurwerk en het introduceren van een nieuw 'superieur' produkt.

Er kan dus slechts in relatieve zin van stabilisering gesproken worden. Zoals op het gebied van technologie en marktbehoeften, zo volgen ook op het gebied van bestuurlijke, sociale en symbolische innovaties, de processen van voortbrenging en implementatie elkaar sneller op. De intensieve verandering in concepties met betrekking tot leiderschap en 'de optimale structuur van samenwerken' vormt een sociaal-wetenschappelijk voorbeeld.

Hoewel implementatie van vernieuwingen in organisaties partieel begrepen en verklaard kan worden aan de hand van een model dat gebaseerd is op individuele besluitvorming (adoptie en assimilatie), staat bij het vraagstuk van de stabilisering van innovatieresultaten toch vooral het in onderstaande figuur geschetste *structurele kader* centraal.

Figuur 11



In de *voortbrengingsfase* van vernieuwingsprocessen is de inter-actie van bestuur (management) en specialisten (professionals) – de relatie A-B – centraal.

Terwijl innoveerprocessen op gang komen (geïnitieerd worden) in innoverende subsystemen, liggen de bepaling van de richting van het innoveren en de kernbeslissingen met betrekking tot verdere implementatie veelal in handen van de organisatieleiding. Machtsverhoudingen en verschillen in het niveau van kennis en informatie beïnvloeden het verloop van innoveerprocessen. De door Groffen voor een ziekenhuisorganisatie beschreven 'ententestructuur' van de topleiding, d.w.z. een structuur waarin de medische, bestuurlijke en verplegende elite zich horizontaal verhouden, schept een conflictrijke maar potente besluitvormingssituatie en voor het op gang brengen van vernieuwingsprocessen en voor de beoordeling en implementatie van de resultaten.⁴⁰ In industriële organisaties volgt men ten aanzien van de topleiding bij voorkeur de 'general management'-conceptie, zodat beleidsvoorbereiding en innoveerinitiatieven 'vrij' (relatief autonoom) op specialistische staf-échelons tot stand komen, terwijl vernieuwings- en implementatiebeslissingen in handen zijn van een zeer kleine groep van algemene bestuurders.

Met deze voorbeelden zijn twee globale varianten van de relatie tussen bestuur en professionele medewerkers aangegeven.

Een tweetal relaties speelt in de *implementatiefase* van vernieuwingsprocessen een grote rol: de relatie tussen het strategisch en operationeel niveau van de organisatie (A-C), welke reeds in het voorgaande beschreven is als een spanningsverhouding tussen doel- en uitvoeringsprogramma's, en de relatie tussen groepen met een innoverende en groepen met een stabiliserende taakstelling (B-C).

De kwaliteit en snelheid van voortbrenging en implementatie worden in het algemeen bepaald door structuurkenmerken zoals machts- en kennisverhoudingen tussen de betrokken groepen en door processen van beïnvloeding, communicatie en consensusvorming, die het gestileerde netwerk van relaties kenmerken. De gegroeide theoretische en empirische inzichten over vraagstukken als 'managers en specialisten', 'professionals in organisaties', e.d., bieden dan ook een voor de hand liggend aanknopingspunt voor meer systematische uitspraken over *inductie, planning en besturing van vernieuwingsprocessen*.⁴¹

Met name het abundantie sociaal-wetenschappelijke onderzoek naar de factoren van invloed op het functioneren van (industriële) natuurwetenschappelijk research zou in dit verband aan de orde kunnen komen.⁴²

Op deze plaats moet wel opgemerkt worden dat in de theorievorming de spanningsverhouding tussen managers en professionals eenzijdig sociologisch getypeerd wordt als een conflict tussen waardensystemen (b.v. van 'business' vs. professie). Voor een goed begrip van het functioneren van organisaties lijkt het van belang deze statisch-polariserende benadering te verlaten en in eerste instantie het organisationele proces van vernieuwing en stabilisering centraal te stellen en hierop vervolgens de spanningsverhouding van kennis- en machtsdragers te projecteren. In de toegepaste sociale wetenschap heeft thans een omvangrijk 'hoofdstuk' betrekking op planning en begeleiding van veranderingsprocessen in organisaties. Juist vanwege de dialectiek van vernieuwing en stabilisering die het 'hart' vormt van organisationele innoveerprocessen, waaiert een innovatie veelal uit in een reeks van *aanpassingsvraagstukken* in 'the ongoing organization'.

In diverse beschouwingen over de sociale gevolgen van de automatisering van productieprocessen blijkt welke 'afgeleide' veranderingsprocessen geïnduceerd worden in arbeidsinhoud, arbeidssystemen, en oriëntaties of houdingen ten aanzien van de arbeid.⁴³ In beschouwingen over de automatisering (computerisering) van informatieverwerking en besluitvorming komt de systeem-transformerende werking van dit type innovatie nog sterker naar voren: uitvoerende groepen vallen gedeeltelijk samen met programma-ontwerp- en -beherende groepen, een hiërarchisch-gecentraliseerd patroon van leiding en coördinatie maakt plaats voor een meer vlakke niveau-opbouw gebaseerd op decentralisatie, e.a.⁴⁴

3. INDUCTIE EN BESTURING VAN INNOVEERPROCESSEN: 'MANAGEMENT OF INNOVATION'

'Management of innovation' is een term die in publikaties over sociale verandering bij herhaling terugkeert.⁴⁵ Er wordt mee tot uitdrukking gebracht, dat vanuit een leidend centrum in organisaties inductie en besturing van innovatieprocessen nagestreefd worden. Het stimuleren, op gang brengen, begeleiden of zelfs plannen van creatieve initiatieven en probleemoplossing vormt één aspect van het 'management of innovation'.

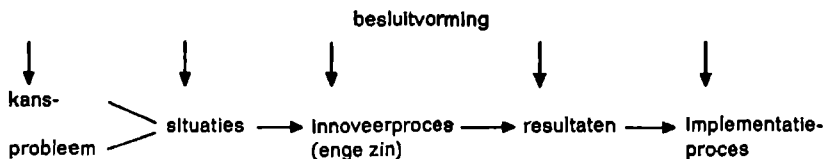
Systematisering van de besluitvorming met betrekking tot concrete vernieuwingsprojecten is een tweede aspect. Tenslotte is beheersing van de implementatie van innovaties (gevolgen) een aspect van het besturen van innovatieprocessen in organisaties.

Tot op deze plaats werd het 'wat' van organisationele innovatie formeel en globaal benaderd. Ter fundering van besturingsactie ten aanzien van vernieuwingsprocessen is inzicht vereist in de factoren die functioneel (dysfunctioneel) inwerken op het organisationele innovatieproces in zijn onderscheiden fasen.

Functioneel en dysfunctioneel verwijzen in het verband van organisaties naar diverse aspecten van effectiviteit: tijdigheid, snelheid, probleemreductie, vergroting van kansen op voortbestaan, redelijke 'kosten' van implementatie e.d.

Een dergelijk inzicht zou uitgangspunt bieden voor een actieve beïnvloeding en besturing van innoveerprocessen.

Volgens het tot nu toe ontwikkelde fasenmodel is er een aantal foci voor besturing van innovatieprocessen.



Op verschillende momenten in dit totale innovatieproces is er sprake van besluitvorming: scheppen van uitgangscondities, screening van ideeën, beoordeling van ideeënitwerking, beslissingen over vernieuwingsprojecten, beslissingen naar aanleiding van de gevolgen van vernieuwingen. De besturingsproblematiek lijkt vooral onderverdeeld naar twee hoofdvraagstukken: *het genereren van vernieuwingen en het assimileren (implementeren) van vernieuwingen*.

De bovengenoemde theorie zal uitspraken ('wetten') met betrekking tot beide hoofdfacetten van organisationele innovatie dienen te bevatten. Dit neemt niet weg dat het totale proces inclusief de intermitterende besluitvorming, als één te besturen systeem gezien moet worden.

Stratton betoogt dat 'science' (innovatie- of ideeëngeneratie), 'engineering and technology (uitwerking en ontwikkeling tot nuttige toepassingen) en de technisch-economische en 'politieke' besluitvorming (management) als een geïntegreerd geheel benaderd dienen te worden. De organisatieleiding in haar innovatiestimulerende en implementerende besturingstaak 'must look to the larger goals, set the objectives, and thereby give form and meaning to the search for information'.⁴⁶

In het sinds enige jaren snel toenemende aantal publikaties over verandering en vernieuwing valt een bepaalde simplificatie op: voor de innovatieve organisatie is het sleutelbegrip 'creativiteit', terwijl men 'flexibiliteit' ziet als het hoofdkenmerk van de zich vernieuwende organisatie (d.w.z. de organisatie die innovaties assimileert).

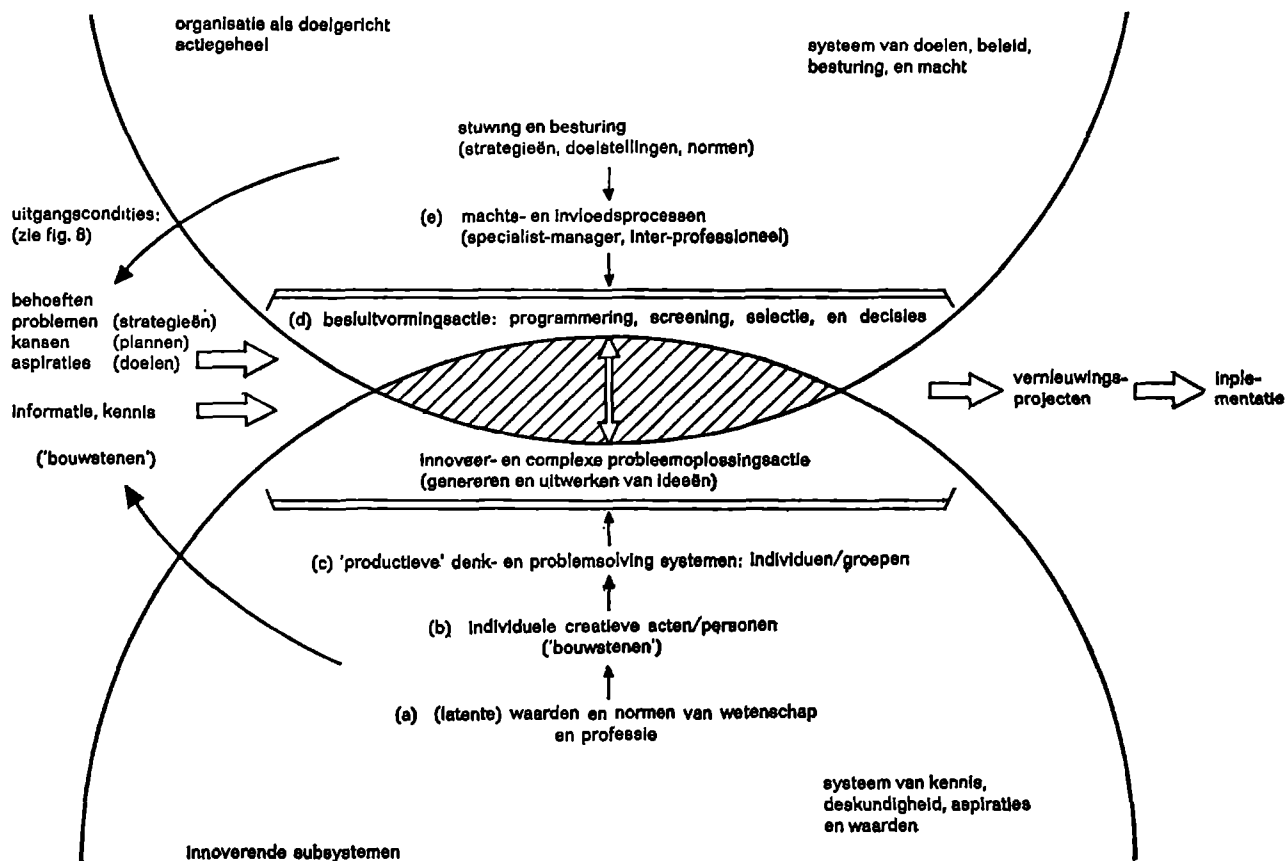
Het creatieve en het flexibele individu staan dan min of meer model voor resp. het genereren en het implementeren van innovaties. Op deze wijze gaat men voorbij aan de essentie van *organisationale* innovatie, zoals hier voorgestaan, nl. als een proces dat sociaal bepaald is vanwege collectieve aspiraties, collectieve processen van probleemoplossing en besluitvorming en verandering van sociale situaties. Individuele creatieve actie en individuele assimilatie van vernieuwing spelen hierin een grote rol, maar de 'productie' van ideeën en kennis geschiedt in een sociaal systeem 'wetenschap' (macro gezien als professie, meso als bijvoorbeeld een researchsubstelsel in een organisatie), terwijl ook de benutting en implementatie van ideeën, kennis, vernieuwingsplannen in hoge mate afhankelijk zijn van sociaal bepaalde aspiraties, belangen en houdingen.

Implementatie van vernieuwing betekent steeds het induceren van kleinere en grotere veranderingen in een bestaand actiestelsel.

Beheersing van organisationale innovatie veronderstelt een model, waarin factoren en condities op het niveau van individu, groep en organisatie bijeengebracht zijn in hun onderlinge verband en gewicht. Het is een simplificerend model indien men het creatieve en flexibele individu centraal plaatst en vervolgens de individueel-psychologische en sociale factoren die op zijn creatieve/flexibele gedrag inwerken in kaart brengt. Thompson somt de voorwaarden op waaronder individuen creatief zijn en noemt deze te zamen 'innovative organization'.⁴⁷ Ook als men de omvangrijke literatuur van psychologische zijde over 'creativiteit' overziet (tracht te overzien) dan is in ieder geval duidelijk dat hiermee slechts één proceselement van innovatie bestreken wordt, n.l. de individuele creatieve act.⁴⁸ Diverse auteurs merken dan bovendien nog op dat ook de individuele 'ideation' (genereren van ideeën) in belangrijke mate sociaal bepaald is.⁴⁹

Plaatst men het proceselement van de 'individuele creatieve problem solving' binnen het totale organisationale proces van: behoeften en aspiraties → probleem- en kanssituaties (omgevingsstimuli) → individuele 'ideation' → interactie en overdracht → uitwerking van resultaten in toepassingsplannen → enz., dan biedt de theorie over creativiteit geen verklaring voor de dynamiek van dit totale

Figuur 12



proces. Steiner concludeert naar aanleiding van een symposium over 'The Creative Organization', dat het niet mogelijk is directe parallellen tussen kenmerken van het creatieve individu en creatieve organisaties te trekken.⁵⁰

Innovatie zoals in het voorgaande gedefinieerd en uitgewerkt, verhoudt zich tot individuele creatie, als een geheel tot een element. In de organisatietheorie is in het algemeen de neiging tot anthropomorfisme groot; men vindt dit terug in het model van de individuele beslisser, de gezonde persoon, het creatieve individu, het flexibele individu, enz.⁵¹

Om tot een theorie (of aanzet tot een theorie) over de *condities van innovatie* te geraken, ligt een aansluiting aan reeds veelvuldig bestudeerde toepassingsgebieden voor de hand.

Op basis van de vele publikaties op het gebied van research en ontwikkeling kunnen bouwstenen voor een theorie over 'condities' van organisationele innovatie verzameld worden.

De bevindingen hiervan lijken in principe overplantbaar naar andersoortige innovatieprocessen, voor zover zij althans gebaseerd zijn op processen van onderzoek- en kennisverwerving: bestuurlijke en sociale innovaties op basis van menswetenschappelijk onderzoek; strategie- en beleidsinnovaties op basis van multi-disciplinair en toekomstonderzoek, marktinnovaties op basis van onderzoek naar de dynamiek van behoeftenpatronen. In Figuur 12 op pag. 135 wordt zeer globaal weergegeven dat factoren op het niveau van individu, groep en organisatie-als-doelgericht-geheel op een complexe wijze op innoveerprocessen inwerken ((a) t/m (e)).

In het eigenlijke innoveren wordt een interferentie uitgebeeld van kennis- en machtssferen, van het professionele en het bestuurlijke. Het innoveren wordt voorgesteld als een in elkaar grijpen van probleemoplossingsactie en besluitvormingsactie (gearceerd). Doelstellingen, beleid en macht ontmoeten er kennis, aspiraties en waarden.

4. De organisatie en haar leden: het vraagstuk van de participatie Processen van activering en mobilisering

INLEIDING

In de beide voorgaande hoofdstukken over structuurontwikkeling en vernieuwingsprocessen zijn modellen en beschouwingen uitgewerkt met betrekking tot het thema organisatie-in-verandering, waarin de organisatie-als-totaliteit, als systeem, het uitgangspunt vormde.

In het licht van een eerder hoofdstuk over de systeembenadering en het actiemodel in de organisatiesociologie, zijn de processen van interne differentiatie en integratie en van vernieuwende besluitvorming vooral geconceptualiseerd in termen van een systeembenadering. Waar over *systeemdelen* gesproken werd geschiedde zulks overwegend in de zin van functionele subsystemen (afdelingen, organen) of hiërarchische lagen (leiding en uitvoering, e.d.) Tot nu toe is in vergaande mate geabstraheerd van de *individuele en collectieve* actoren die een organisatie constitueren.

In het onderhavige hoofdstuk zal deze invalshoek centraal staan. Het volgende heeft betrekking op de spanningsverhouding tussen de organisatie (als sociale situatie) en haar 'leden': de verhouding tussen dynamische verschijnselen op het niveau van de organisatieleden, – persoon, rollenspeler, actor, groep en groepering –, en organisationele dynamiek, d.w.z. wijziging en transformatie van de wezenlijke componenten van het organisationele gebeuren: doelstellingen, relaties met omgevingen, besturingsprocessen en structuur.

Twee vraagstukken zijn aan de orde: Hoe en in welke mate zijn de delen (personen, actoren, enz.) *drager* van organisationele verandering? In hoeverre zijn de *delen middel tot en voorwaarden voor* organisationele verandering?

Het eerste vraagstuk verwijst naar een onderzoek van de wijze waarop de leden als bewust-rationele partij in organisationele veranderingsprocessen naar voren komen (als initiator, als doelsteller, als

contra-veranderaar, enz.). Bij het laatste vraagstuk wordt gedacht aan de kennis, de identificatie en involvering, en de actiebereidheid van de leden (energie in de ruime zin) die bij organisationele veranderingsprocessen 'omgezet' worden. In het volgende ligt de nadruk op de organisatie in haar *betekenis* voor de leden, d.w.z. als een sociale actiesituatie die bepaald en herbepaald wordt mede als uitvloeisel van de definities en acties van de leden. Eén verschijningsvorm van organisationele verandering komt aldus in het bijzonder naar voren: veranderingsprocessen waarbij de organisatie *als sociale situatie* gewijzigd en getransformeerd wordt.

Het gaat in specifieke zin over '*sociale*' verandering: over het ontstaan, het verloop van en de effecten van spanningssituaties tengevolge waarvan de positie, de involvering en de doelstellingen van de leden in en ten aanzien van de organisatie (en haar leiding) zich wijzigen. De volgende illustratie doet uitkomen dat de doorlichting van het proces van sociale verandering zich beweegt op het analyiseniveau van de actoren, – personen, rollenspelers, groepen –.

Het organiseren volgens het projecttype van differentiatie en integratie betekent voor een organisatie-als-systeem een meer rationele en effectieve probleemoplossing en besluitvorming (zie Hoofdstuk 2) met betrekking tot urgerende probleemsituaties van externe aard.

Een dergelijke structuurontwikkeling schept tevens een mogelijkheid tot een participatieve samenwerkingssituatie waarbij de machtsverhoudingen tussen leiding en leden (bij voorbeeld: professionele groeperingen) zich kunnen wijzigen. In principe wordt een meer bewuste confrontatie van de organisatie-doelstellingen met de opvattingen van leden opgeroepen. Identificatie en involvering van de leden krijgen vanaf dit (misschien niet bedoelde) moment een andere betekenis dan met taakidentificatie of werkinvolvering uitgedrukt wordt.

De leden kunnen zich bovendien (blijvend bij het voorbeeld van professionele medewerkers) als individu in deze confrontatie opstellen — op zoek naar een individueel belang zoals invloed op besluitvorming, bevrediging in het werk —, maar ook collectief naar voren treden en de organisationele inspanning beoordelen naar boven-individuele maatstaven, zoals 'deugdelijke producten maken', 'cliënt-gericht functioneren', e.d.

Waar organisationele innoveerprocessen, – zoals in Hoofdstuk 3 beschreven – betrekking hebben op symbolische vernieuwingen, – op interne werkwijzen, op de inrichting van overleg- en besluitvormingsprocessen, op arbeidscondities, e.d. –, wordt structuurverandering sociale verandering: de actoren treden als dragers en belanghebbenden naar voren. Het maakt vervolgens verschil uit of een overlegverband in een organisatie als besturingsmiddel dan wel als een doel-in-zich gerealiseerd wordt; of hierbij sociale opties, dan wel psychologische incentieven of doelmatigheidsoverwegingen aan de orde zijn.

Het verleggen van het zwaartepunt van de analyse naar het niveau van de actoren betekent dat oriëntaties, waarden en belangen (doel-

stellingen) van de actoren, hun strategieën en tactieken (acties) en de effecten hiervan voor de sociale (organisationele) situatie centraal zullen staan. De spanningsverhouding 'organisatie en leden' zal volgens de hoofdlijnen van de actietheorie geconceptualiseerd worden, waarbij de beschouwingen van Hoofdstuk 1 enigermate uitgebreid zullen worden.

Plan van het hoofdstuk

In paragraaf 1 worden de psychologische en sociologische benadering van het vraagstuk van 'de organisatie en haar leden' op gestileerde wijze vergeleken. Als bouwelementen van deze verschillende conceptuele kaders komen 'de persoon' en 'de rollenspeler' naar voren.

In paragraaf 2 worden gedachten van Hoofdstuk 1 verder uitgewerkt. Het sociologisch denken van de laatste 10-15 jaar heeft zich geleidelijk tot een actiesociologisch denken ontwikkeld; het actiemodel wordt nogmaals geschetst en als een integrerend verklaringskader voor processen van sociale verandering naar voren gebracht. In het begrip actor vallen persoon en rollenspeler voor een belangrijk deel samen.

De hoofdlijnen van een model van sociale verandering in organisaties worden in paragraaf 3 geschetst.

In paragraaf 4 wordt nader ingegaan op maatschappelijke verschijningsvormen van sociale verandering. De sociale opties van individuen en groepen in organisaties worden gezien als verbijzonderingen van maatschappelijke discussies en conflicten.

Aan de hand van deze diagnose van maatschappelijke probleemsituaties, wordt in paragraaf 5 het model met een drietal kernbegrippen uitgebreid: activering, mobilisering en participatie. Deze elementaire sociale veranderingsprocessen worden in afzonderlijke sub-paragrafen behandeld. Paragraaf 5 wordt afgesloten met een typologie van situaties en vormen van participatie in organisaties.

Tenslotte worden in paragraaf 6 enige voorbeelden van sociale verandering behandeld waarbij het in dit hoofdstuk te ontwikkelen model een zekere toetsing ondervindt.

De psychologie en sociologie hebben zich in de afgelopen decennïën intensief beziggehouden met de studie van het functioneren van de persoon in organisaties.

Waar het leeuwedeel van de studies en onderzoek de industriële organisatie betreft kan men de spanningsverhouding persoon-rol-organisatie verscherpen tot de problematiek van persoon, arbeid en organisatie.

Het opsporen van oorzaken en gevolgen van een positieve dan wel negatieve beleving van de organisationele arbeidssituatie kan als een algemene noemer gezien worden van een bijna onoverzienbare reeks van onderzoeken en theoretische publikaties met betrekking tot topics als arbeidssatisfactie, moreel, indentificatie met de organisatie, de samenhang van satisfactie met stijlen van leiderschap, het verband tussen satisfactie en involvering in de arbeid en produktiviteit, de bepalende factoren van arbeidsgedrag zoals absenteïsme, verloop, e.d. Schrijver dezes heeft enige ontwikkelingsfasen geschetst in de sociaal-wetenschappelijke studie van het vraagstuk van mens, arbeid en organisatie.¹

De eerste fase van deze onderzoekstraditie wordt gekenmerkt door een centrale plaats van de begrippen (werk) tevredenheid, arbeidssatisfactie en het zeer diffuse 'arbeidsmoreel'.² Voor de verdere beschouwing is het van belang te constateren dat het onderliggende model behavouristisch, statisch en beheersingsgericht is. De arbeidende mens (de mens in de organisatie) wordt in een veld van prikkels gedacht. Deze prikkels, – kenmerken van de objectieve werksituatie zoals de leiding, beloning, sociale relaties, zekerheid van behandeling, werkomstandigheden, e.d. –, werken op het individu in en roepen een bepaalde mate van tevredenheid op, die weer als oorzaak gedacht wordt van de bereidheid tot werken en de bereidheid zich te gedragen volgens normen en verwachtingen. Persoon en rollenspeler – nog niet gezien als onderscheiden aspecten – zijn een passieve entiteit die naar een statische toestand van tevredenheid aspireert. De kennis omtrent oorzaken (bijv. stijl van leidinggeven) en gevolgen (bijv. produktiviteit) van de via surveys gemeten tevredenheidsbeleving, biedt aanknopingspunten voor manipulering en beïnvloeding van de werksituatie waaruit een evenwicht van tevredenheid (persoon) en doelmatigheid (organisatie) moet resulteren.

Terwijl in de klassieke benadering van organisatie (het z.g. ingenieurs-

denken) de spanningsverhouding individu - organisatie opgelost gedacht werd door het scheppen van een evenwicht tussen economische motieven en economische incentieven, richt de behaviouristische inspiratie zich op een algemener evenwicht van tevredenheidsstreven en tevredenheidsmogelijkheden.

Men treft in de angelsaksische literatuur sedert 1950 (in de Nederlandse sedert 1960) een verschuiving aan van de aandacht van het begrip arbeidstevredenheid naar het verschijnsel van de (arbeids) motivatie of het motivatieproces. Algemene 'need'-theorieën, – waarvan die van Maslow zeker de invloedrijkste is gebleken –, en specifieke psychologische motivatietheorieën, bijvoorbeeld van Mc Clelland, Atkinson, e.a., gaan het denk- en onderzoeksmodel beïnvloeden.³ Bij vertegenwoordigers van deze nog actuele benadering is gemeenschappelijk te noemen dat zij de beleving van arbeid en organisatie in termen van motieven, aspiraties en potenties van de persoon analyseren. Arbeidstevredenheid is een oppervlakteverschijnsel, maar de *motieven en behoeftestructuur* van de persoon is het wezenlijke *dynamische beginsel van handelen* in arbeid en organisatie.

Ten aanzien van de motievenstructuur wordt vrij algemeen het 'hiërarchische' behoeftenmodel van Maslow gevolgd: het motivatieproces is gericht op persoonsactualisering die zich trapsgewijze, via bevrediging van lagere behoeften, voltrekt en culmineert in de intrinsieke zelfontplooiing.⁴ Bij dit proces van steeds intenser en verstrekkender aspireren komt psychische energie 'vrij' of ontstaat een spanningstoestand in de persoon die de werkelijke actiebron voor organisationeel handelen is. Deze uit zich in gedrag: zich mentaal involveren, zelfstandig handelen en beslissen, probleemoplossing, creativiteit, e.d. Voor de verschillende scholen binnen deze psychologische benadering van de dynamiek van persoon en organisatie, zij naar samenvattende publikaties verwezen.⁵ Maslow's model van de 'self-actualizing man', Argyris' (Maslow volgend) kernhypothese van het conflict tussen de psychisch-volwassen gemotiveerde persoon en de blokkerende (beperkende) organisationele condities. Herzberg's invloedrijke dualisme van arbeidsintrinsieke en arbeids-contextfactoren (waarvan de eerste in eigenlijke zin de persoon dynamiseren), Mc Clelland's 'achievement orientation', zijn hoogtepunten in de sociaal-wetenschappelijke, in het bijzonder de organisatiepsychologische, theorievorming.⁶

In de Amerikaanse 'organizational behaviour' traditie, die weinig expliciet onderscheid maakt naar psychologische en sociologische be-

nadering, is het vereenzelvigen van de persoon en de rollenspeler in de organisatie regel gebleven.

De persoon is het dynamische actie-element in een organisatie; de organisatie is een geheel van persoonsstimulerende condities (of het tegendeel). In de Franse literatuur ontstaat omstreeks 1950 (in de Nederlandse later en meer incidenteel) een *sociologie van de arbeid* die tegenover het beschreven psychologische referentiekader een 'eigen' benadering van de verhouding individu, (arbeids)rol, en (arbeids)organisatie ontwikkeld heeft.⁷

Een algemeen kenmerk van de sociologische benadering is dat de beleving van arbeidsmotieven en -waarden in relatie gebracht wordt met *oriëntaties*, waardensystemen en 'sub-culturen', die boven-individueel van aard zijn en door middel van socialisatie- en conditioneringsprocessen houdingen en verwachtingen van het individu ten aanzien van zijn arbeidsrol en de organisatie oproepen.

Van Hoof ontwikkelde het begrip positionele motivatie; volgens hem dient de sociologie 'in het complex van psychologische elementen en processen die te zamen motivatie vormen' vooral de houdingen en doelstellingen te belichten (te isoleren) voor zover deze sociaal-gestructureerd zijn.⁸ De bekleder van een positie in een organisatie beoordeelt de situatie aan de hand van zijn waarden en doelstellingen en hieruit ontstaat een houding die een geneigdheid om op een bepaalde wijze te handelen impliceert. Wat rolbekleders bij die definiëring van de situatie als redelijk, nastrevenswaardig, of gewenst zien, zal in het algemeen bepaald worden door extra-organisatiele naast intra-organisatiele factoren. Dit komt ook naar voren in een reeks onderzoeken van Goldthorpe.⁹

De instrumentele oriëntatie van werkers in de automobiellindustrie (assembly line workers) – d.w.z. een oriëntatie op het werk waarin de materiële beloning en zekerheid een hoofdrol spelen – blijkt niet verklaard te kunnen worden vanuit de op ver doorgevoerde arbeidsverdeling, routinisering en massaproductie berustende technologie. Goldthorpe c.s. toonden aan dat maatschappelijk bepaalde wensen en verwachtingen werkers met een instrumentele oriëntatie voor dit type arbeid disponeren.¹⁰

Karpik toonde aan dat de uit het psychologische satisfactiemodel stammende wet 'dat verwachtingen ten aanzien van het werk en de tevredenheid in de werksituatie negatief samenhangen' (bij sterkere verwachtingen, geringere satisfactie) niet universeel is.¹¹ Hij herformuleert de betreffende theorie en benadrukt de veelvoudigheid van sociale betekenissen van verwachtingen van werk, rol en organisatie.

Deze betekenissen ontleent het individu aan zijn sociale en organisatiele positie zoals bijv. geïndiceerd door een opleidingsniveau. Het verband tussen verwachtingen van en tevredenheid in de arbeidsrol blijkt sociaal bepaald te zijn. Zo concludeert Karpik dat naarmate het opleidingsniveau (een sociale positie) hoger is, de persoonlijke verwachtingen een sterker effect op satisfactie hebben; wanneer de discrepantie tussen het industriële milieu en het culturele milieu (bijv. agrarische herkomst, lokale leefgemeenschap) groter is, bepalen de verwachtingen die voortkomen uit de sociale klassepositie (bijv. oriëntatie op inkomen, zekerheid, e.d.) in sterke mate de werksatisfactie.

Uit empirisch onderzoek naar de arbeidsmotivatiestructuur van verschillende niveaugroepen in een onderneming, concludeert Van Dyck dat de interne zowel als externe sub-culturen van arbeiders en 'beambten' de geconstateerde motivatiestructuurverschillen verklaren; hoger personeel kenmerkt zich door een motivatiestructuur waarin intrinsieke waarden met betrekking tot zelfstandigheid, zinvol werk, invloed op besluitvorming, e.d., de boventoon voeren; lager (maar geschoold) personeel heeft arbeidsverwachtingen waarin sociaal-economische naast sociale motieven een belangrijke rol spelen. Bij de eerste groep blijkt de beleving van intrinsieke motieven positief met satisfactie samen te hangen; bij de laatste groep geldt dit voor de beleving van sociale motieven.¹²

Met betrekking tot het vraagstuk van 'de organisatie gezien vanuit de leden' zijn de persoon en de positiebekleder (de rollenspeler) de bouwstenen van een psychologische resp. sociologische benadering. Het begrip persoon verwijst naar het individueel-psychische (dynamische) motivatieproces, terwijl het begrip positiebekleder betrekking heeft op de sociale bepaaldheid van – relatief duurzame – oriëntaties, houdingen en verwachtingen.

Deze beide grondconcepties betekenen voor de organisatie-theorie – in het bijzonder voor de verklaring van sociale verandering – twee begrippenstelsels: één rond het dynamische persoonsbegrip (motivatie-theorieën) en een ander rond het sociaal systeem-begrip (interne en externe posities en rollen). In een volgende paragraaf zal getracht worden aan de hand van het actiedenken tot een meer geïntegreerde beschouwing te komen. Te dien einde worden kernbegrippen uit beide stelsels in het onderstaande tableau schematisch en contrasterend weergegeven.

Organisatie als veld voor de motivationele dynamiek van de persoon

- persoon, vermogens, potenties, een zelf-concept
- behoeften, motieven en aspiraties
- behoeftenpatroon en motivatiestructuur
- organisatie als een veld, – een geheel van condities, o.a. arbeidsprocessen – waarin potenties en aspiraties van de persoon geactualiseerd worden (geblokkeerd worden)
- involvering en functioneren van de persoon als eupsychische ervaring (beleving) van actualisering van behoeften en potenties ('mental health')
- organisationele effectiviteit: de congruentie van organisatie condities en behoeften/aspiraties. Resultante: 'productief' gedrag: zelfstandig, creatief, flexibel, enz.
Model: ACTIVERING van de persoon en zijn groeiproces;
- Processen: leren, zelf-evaluatie, interpersonele beïnvloeding (dialoog en confrontatie d.m.v. communicatie), incentieven, stimulering
- Autonomie: een hoogste motivatieniveau: zelfbepaling d.m.v. beslissings- en denkdiscretie in de taken, creatieve mogelijkheden;

Organisatie als gestructureerd (posities en rollen) actiegeheel

- positiebekleder en rollenspeler: element van een rollensysteem, d.i. een geheel van gedragsverwachtingen en normen
- waarden, verwachtingen, eisen, doelstellingen en belangen (boven-individueel en variabel in de tijd en naar positie in de structuur)
- een dominant (formeel) patroon van verwachtingen en eisen, en ingebrachte houdingen en oriëntaties van individuele en collectieve rollenspelers;
- organisatie als een op doelstelling (functies) en waarde gericht rollensysteem, waarin een verdeling van macht, informatie, kennis en 'inkomsten' neergeslagen is (structuur)
- involvering en functioneren van de positiebekleder als consensus over organisatie doelen vs eigen verwachtingen, als beleving van een evenwicht tussen retributies en contributies;
- organisationele effectiviteit: doelbereiking, consensus bij de leden, adaptatie t.o.v. de buitenwereld, beheersing van rol-persoon-, en interrolspanningen
Model: MOBILISERING van de 'middelen' m.b.t. de organisatie doelen, waaronder consensus en bereidheid tot rolgedrag v.d. leden;
- Processen: socialisatie d.m.v. innerlijke en uiterlijke middelen m.b.t. rolgedrag, normering en machtsuitoefening (consensusvorming)
- Autonomie: een positioneel bepaalde bijdrage – via kennis en macht – in de besluitvorming op organisationeel plan (doelen, inrichting en resultaten van het arbeidsproces)

Participatie:
psychisch-motiverende, n.l. verruimende condities zoals interpersonele invloed (bijv. leider-geleide) toegang tot informatie, ongeprogrammeerde (informele) communicatie, een beleving van 'behoren bij';

Participatie:
een structurele positie in de organisationele besluitvorming (positie in de machtsstructuur)

2. ENIGE MODIFICATIES VAN HET SOCIAAL SYSTEEM-DENKEN. ELEMENTEN VAN EEN 'ACTION FRAME OF REFERENCE' VAN BELANG VOOR DE VERKLARING VAN SOCIALE VERANDERING. INTEGRATIE VAN 'PERSOON' EN 'POSITIEBEKLEDER' BINNEN EEN ACTIEMODEL

Wanneer men zoals in het overzicht op pag. 144 het psychologische en het conventionele sociologische begrippenkader contrasteert, dringt zich de conclusie op dat het psychologische persoonsconcept een bij uitstek dynamisch uitgangspunt vormt terwijl de in de organisatie ingebrachte en daar aangetroffen rollen en posities relatief duurzame en determinerende sociale gegevens zijn. Het verwondert dan ook niet dat de verklaring van 'change within the system' binnen de sociaal-systeemsociologie zich vooral richt op de persoon-rolspanningen en in het bijzonder op deviantieverschijnselen.

In de afgelopen 15 jaar is een aantal doorbraken en modificaties van het sociaalsysteemdenken door auteurs aangedragen die reeds de elementen bevatten van wat thans de 'actiesociologie' genoemd wordt.

Zoals betoogd in Hoofdstuk 1 is de belangrijkste doorbraak in de analyse van sociale processen gelegen in de plaats die voor de 'eigen' doelstellingen en acties van positiebekleders (actoren) in een sociaal systeem ingeruimd wordt. Dit aspect vormt het belangrijkste algemene aanknopingspunt om tot een model van sociale verandering op organisationeel niveau te komen. De hoofdlijnen van het actiesociologische model worden in deze paragraaf wat verder uitgewerkt en meer toegesneden naar het sociaal systeem 'organisatie'. Hierbij verschaft een aantal auteurs aanknopingspunten.

Lockwood vraagt bij zijn kritiek op het parsoniaanse systeemdenken aandacht voor normatieve en non-normatieve elementen in een sociale situatie¹³. Iedere sociale situatie waarin door de actoren gedragsverwachtingen gedeeld worden, is tegelijk een structuur van belangen, namelijk een verdeling van schaarse middelen (kennis, macht, prestige, 'inkomsten'). Deze differentiatie van kansen en mogelijkheden voor de actoren roept acties op waarin een gerichtheid op belangen spreekt.

De centrale plaats van besluitvorming in de organisatietheorie van March en Simon doet de individualisering van de actor uitdrukkelijk naar voren komen.¹⁴ De actor is noch een te motiveren 'machine' noch een te socialiseren passieve entiteit, maar een rationele besliser in een sociale situatie, d.w.z. hij wordt gekenmerkt door een rationeel keuzegedrag.

Hij staat voor twee kernbeslissingen: om te participeren in een organisatie en om een gegeven rol te spelen (te 'produceren'). Van belang is vooral dat de organisatie als een context voor 'individuele projecten' gezien wordt.

In 'Over de zin van de arbeid' becritiseert en relativeert van Hoof al te absolute opvattingen over vraagstukken van persoonsintegratie en integratie van de arbeidsorganisatie.¹⁵ Het door hem geïntroduceerde begrip positionele motivatie is van nut voor de sociologie van de organisatie omdat het een verbinding vormt tussen de sociologische conceptualisering enerzijds en psychologische onderzoeken op het gebied van de arbeids(rol)motivatie anderzijds, tussen individu en sociale structuur. Arbeidsmotivatie is een empirische kwestie; het gaat erom te bepalen 'welke eisen mensen in verschillende situaties aan hun rol en positie (arbeid) stellen'. Tegenover een universeel normatief mensbeeld – basis voor afgeleide begrippen zoals persoonsintegratie, arbeidsvervreemding e.d. – dient het partiële en veranderlijke van de menselijke betrokkenheid bij arbeidsorganisaties benadrukt te worden. Er zijn verschillende schalen van wat meer en minder belangrijk gevonden wordt in het werk en deze drukken naast verschillen in persoonlijkheidsvariabelen vooral verschillen uit die samenhangen met sociale categorieën en situatie. De schematisering (zie p. 144) volgens 'persoon vs sociaal systeem' leidt ten onrechte tot de opvatting dat motivatie en motivationele integratie het sleutelverschijnsel zou zijn.

De arbeidspositie, de positie die men als individu of als vertegenwoordiger van een groep(ering) inneemt in de besluitvormingsstructuur (een structuur van macht en kennis), de positie die men kiest ten opzichte van de organisatie als draagster van waarden, vertegenwoordigen evenzovele dimensies van integratie en – wat belangrijk is voor dit hoofdstuk – evenzovele dimensies van rationele actie van de zijde van de actoren.

De Moor – op zoek naar een model ter verklaring van sociaal conflict – onderscheidt hierbij drie uitgangspunten: de doeleinden van het handelen, het handelen als middel en waardenoriëntaties.¹⁶ Een sociaal systeem is een geheel van in fundamentele spanningsverhouding staande sociale posities. Ieder positioneel handelen (juist vanwege de betrokkenheid op andere posities) impliceert het dienen van eigen en van vreemde doelstellingen. Dit onderscheid is elementair voor de verklaring van dynamiek; de relatieve stabilisering die optreedt in de positionele handelingenbundel kan door actie van een van de partijen in het geheel doorbroken worden. Belangrijk is dat aan de posities in een sociaal systeem een doelgerichtheid toegekend wordt (hetgeen niet uitsluit dat er ook voor waarden ten behoeve van het geheel, z.g. functionele vereisten vervuld moeten worden).

Het tweede uitgangspunt – 'het handelen als middel' – betreft de macht. Partijen – positiebekleders – hebben de mogelijkheid om elkaar in hun doeleinden te treffen. De gegeven sociale structuur van een situatie is in feite een bepaalde (veranderlijke) verdeling van machtsmiddelen.

Actie van actoren kan gericht zijn op de verdeling van machtsmiddelen. Het laatste uitgangspunt dat 'de doel-middelen verhouding gereguleerd wordt door waardenoriëntaties' impliceert het bestaan van gemeenschappelijke zowel als

strijdige waarden. Uit de feitelijke orde (de gegeven sociale situatie) die beheerst wordt door conflicterende doel-middelen verhoudingen van actoren, komen institutionaliserings- en legitimeringsprocessen voort waarbij belangen in nieuwe waarden omgezet kunnen worden.

In *Le Phénomène Bureaucratique* analyseert Michel Crozier het gebeuren in organisaties vanuit de machtsrelaties en de daarmee samenhangende strategieën en tactieken van actoren: 'Beheersing van onzekerheidsbronnen' staat centraal.¹⁷

Crozier toont aan dat een groep haar vrijheidsgebied tracht te beschermen en te vergroten (en haar afhankelijkheid van anderen te beperken) door het eigen gedrag minder voorspelbaar te maken. De afhankelijkheid van produktiewerkers van onderhoudsvaklieden wordt door de laatste groep gemanipuleerd. In tegenstelling tot Merton's suggestie dat een bepaald soort training een 'bureaucratic personality' oproept, beargumenteert Crozier dat een nadruk op 'werken volgens de letter van de regels' een strategie kan zijn waarmee de functionaris in een bureaucratie zichzelf beschermt, bijv. tegen de risico's om zich in afwijkende gevallen te begeven. Actie in organisaties dient geanalyseerd te worden als een rationele afweging van doelen en middelen door betrokken individuen en groepen. In deze zin benadert de organisationele werkelijkheid een 'spelsituatie' waarin regels en definities ontstaan. Daarnaast worden regels en definities ingebracht (bijv. in Crozier's voorbeelden van het in Frankrijk overheersende waardenpatroon). Het benadrukken van delegatie en participatie door de organisatieleiding vraagt van de actoren een involvering die risico's met zich brengt. Het laten participeren van lagere echelons in de besluitvorming betekent het geven of uitbreiden van vrijheid maar tegelijk een grotere binding aan en involvering in de organisatie. Participatie wordt daarmee een onderwerp van onderhandeling tussen partijen, waarbij een ruil van informatie voor macht de inzet kan zijn.¹⁸

Het bovenstaande bevat een aantal elementen die terug zullen keren in een model van sociale verandering in organisaties:

- de actor (als individuele persoon, positiebekleder, groepering) en zijn doelstellingen en definities van de situatie (verwachtingen, eisen) die deels in externe deels uit interne posities voortkomen en zich modificeren.
- een rationele opstelling van de actor; analyse in termen van doelstellingen, alternatieven, keuzen en resulterende acties (besluitvormingsmodel).
- de spanningsrijke ontmoeting van actoren binnen de feitelijke gestructureerde situatie (bijv. een organisatie) die een bepaalde veranderbare verdeling van schaarse middelen impliceert (kennis, macht, informatie, prestige, e.d.).
- processen die deze spanningsrijke ontmoeting en haar gevolgen beschrijven.
- het scheppen, vernieuwen en veranderen van waarden door de wisselwerking tussen waarden en de dynamiek van doelstellingen, belangen en verwachtingen van actoren.

De sociologische *actietheorie* biedt een analyse- en verklaringsmodel, waarin psychologische persoonstheorieën en de sociologische sociaal-systeemtheorie voor een belangrijk deel *geïntegreerd* kunnen worden; de dynamiek van de verhouding tussen de organisatie en haar 'leden' (actoren) dient om deze reden in termen van een actietheorie benaderd te worden.

In Hoofdstuk 1 werd de actietheorie in zeer algemene zin behandeld aan de hand van Silverman's 'action frame of reference' (Hfdst. 1). In een recente theoretische studie van Atkinson 'Orthodox Consensus and Radical Alternative', wordt het integrerend kader voor de 'persoon en rollenspeler' in details uitgewerkt.¹⁹

De kernbegrippen worden in het volgende nog eens naar voren gehaald.

The living active person strives to make sense of his social existence. He has a definition, a theory, of who he is and where he is going in life. That vision may be a reactionary, static or revolutionary one.

It is crucially related to the central values and meanings that the person sees in his own particular life, and the definition he has of social reality and social institutions that surround him and through which he lives... actual reality never conforms in fact to the particular view the person has of it... The person imposes meaning, beliefs and patterns on to external reality as well as his own life.

'Its meaning (de sociale realiteit) and pattern is crucially the meaning and pattern of subjective meaning that is acting upon and shaping it... the external objective social factors... cannot be analysed without reference to the fact that they are the personal and subjective action of other people. Such action may be partly shaped, hindered, encouraged constrained by the external objective, but is not controlled by it'.²⁰

Een eerste kernbegrip van het actiemodel is dat van de '*situational logic*' te definiëren als de redenen en betekenissen die de actor in een situatie in zijn handelen legt. Deze 'doelstellingen' en hun prioriteitsvolgorde bepalen de *situational logic*. Dit kernbegrip vervangt het kwestieuze begrip 'rationeel', dat per definitie steeds tot vragen leidt als: gezien vanuit welke actor? gezien vanuit 'de' situatie zoals deze bijv. in formele zin als 'de' organisatie beschreven kan worden?

Karpik voert het begrip '*logique d'action*' in en betoogt dat de diversiteit van vormen van rationaliteit in organisaties voortkomt uit de pluraliteit van de betrokken actoren, van hun interne en van hun 'ingebrachte' doelstellingen en criteria. De relatie tussen de organisatie en haar leden kan geanalyseerd worden aan de hand van de '*logiques d'action*', actiebeginselen van waaruit houdingen en gedrag van individuen en groepen begrepen kunnen worden. De '*logiques d'action*'

laten zich op meerdere referentieniveaus situeren, bijvoorbeeld de samenleving, de organisatie (onderneming), de professie en het individu, waarmee tevens typen van actoren aangeduid zijn: collectiviteit, organisatieleiding, professionele groepering en individu.²¹

Het *actor-begrip*, een tweede kernbegrip in Atkinsons model, wordt niet als een abstracte notie, niet volgens sociologisch gebruik als een ideaal-typische actor gezien, maar vrij dicht gesitueerd bij 'real people'.

Atkinson stelt het begrip actor daarom gelijk aan het begrip persoon. De oogmerken van de actie-sociologie met het begrip actor zijn duidelijk: het relativeren van het deterministische beeld van de 'positie-of rolbekleder' dat de conventionele roltheorie heeft opgeroepen; het relativeren van de kernfunctie die bij de verklaring van het functioneren van sociale situaties (systemen) aan het socialisatieproces toegekend wordt. De actie-sociologie wil vooral benadrukken dat de actor 'is to be seen as shaping himself, as well as in certain respects being constrained'.²² Een dergelijke definiëring impliceert een zekere onherleidbaarheid van de actor tot 'ervaringen in het verleden', 'sociale structuren' of 'een determinerend socialisatieproces'. Een volgend kernbegrip in het actiedenken is dat van *doelstellingen en waarden*. Doelstellingen en waarden dienen subjectief, d.i. vanuit de actor gezien en begrepen te worden; zij moeten langs empirische weg ontdekt worden, want zij ontstaan en openbaren zich in de actie van actoren. 'It would seem more reasonable to speak of all such desired material, emotional and ideal experiences as values'.²³ De sociologische analyse maakt in toenemende mate gebruik van het begrip 'doelstellingen' hetgeen er op wijst dat waarden, hoewel zeer verschillend qua prioriteit voor de actoren (waarden en 'laatste' waarden) een operationele gestalte in de actie-in-situaties hebben. Daarmee wordt het conventionele denken volgens 'waarden die zich vertalen in normen' (of normen gezien als gedragsstandaards die verwijzen naar waarden) doorbroken. Voor de verklaring van sociale dynamiek is dit uitermate belangrijk aangezien sociale actie dan beter betrokken kan worden op *het scheppen, herdefiniëren, en ontstaan van waarden*. Deze worden in het sociaal systeemdenken als gegeven en relatief onveranderlijk gedacht.

Het begrip 'doelstelling' verwijst ook naar keuzegedrag en *besluitvorming*. '... the person decides or chooses the logic and his action for the situation, in terms both of his definition of the situation and of those values which he feels to apply to that situation. In this sense action can be seen as a constantly creative process, deriving its focus from the person himself'.²⁴ Zelfs indien het handelen van een actor of

van actoren in gelijke situaties identiek voorkomt, dient het toch als gekozen of gere-creëerd gezien te worden, en niet als 'gedetermineerd'.

Een volgend kernelement van een actiemodel is de *interactie, de ontmoeting van meerdere definities van de situatie*, van meerdere voorkeursschalen, van meerdere doelstellingen. Het interactiegebeuren, gezien als wederkerige beïnvloeding van situatie-definities, als conflict-, uitwisselings- en 'leerprocessen', als herdefiniëringsprocessen, ligt ten grondslag aan een langzaam en cumulerend veranderingsproces waardoor sociale situaties (over langere tijd gezien) gekenmerkt worden.

Sociale structuur wordt aldus gezien een matrix van acties van actoren, een proces. Atkinson spreekt in dit verband dan ook over sociale systemen en structuren als 'social kaleidoscopes'. In het gedynamiseerd structuurbegrip culmineert het actiedenken: elk van haar elementen – de sociale situatie, de acties, de definities van de situatie, de waarden – en meerdere van deze elementen tegelijk, zijn veranderlijk. Een aldus gedynamiseerd structuurbegrip sluit niet uit dat sociale situaties – bijvoorbeeld organisaties – voor de betrokken actoren vele gemeenschappelijk aanvaarde en geïnstitutionaliseerde aspecten bevatten; maar deze dienen in de actie 'bevestigd' te worden. Tegen de achtergrond van het hierboven gestileerde actiemodel dient de verdere beschouwing over sociale verandering – de spanningsverhouding van organisatie en leden – geplaatst te worden.

3. EEN MODEL VAN SOCIALE VERANDERING IN ORGANISATIES

In deze paragraaf wordt een actiesociologisch model ter analyse en verklaring van sociale verandering geschetst, dat in de volgende paragrafen ontwikkeld en geconcretiseerd zal worden. De visualisering van Figuur 14, pag. 155, vertoont noodzakelijkerwijze abstracties van de werkelijkheid: de bij sociale verandering betrokken elementen en processen worden 'uit elkaar gehaald' terwijl zij in werkelijkheid verweven zijn.

Aan de visualisering van Figuur 14 ligt een *cirkelproces* ten grondslag; elk van de *kernelementen* in het proces van sociale verandering kan als een beginpunt gekozen worden: de doelstellingen en potenties van de actoren, de definities van de organisationele situatie, de organisatie als 'feitelijke orde' (a t.e.m. c) en als 'geheel van processen', de spanningsverhouding en wederkerige beïnvloeding van beide, het geheel van intra- en extra-organisationele invloeden (via posities en rollen, via de cultuur) op de organisationele actie-situatie.

'Doelstellingen' is een generale aanduiding voor waarden, wenselijkheden, eisen en opties. 'Potenties' zijn de activa die actoren in een organisatie vertegenwoordigen: kennis, psychische energie, actiebereidheid en identificatie. De actoren in het organisationele gebeuren kunnen interne en externe medespelers zijn, individuen en groepen (groeperingen). Doelstellingen en potenties vormen een 'systeem' dat men op het niveau van de persoon een 'zelfconcept', op het niveau van een collectieve actor een 'definitie van de situatie' kan noemen (of 'situational logic', 'logique d'action'). De individuele en collectieve actor kunnen in meerdere of mindere mate overlappen; er is een wisselwerking tussen beide want het internaliseren van de opties van een groep waartoe men behoort betekent dat aan het individuele zelfconcept iets toegevoegd wordt. Zo kunnen persoonlijke (individueel beleefde) motieven – bijvoorbeeld arbeidsmotieven – het karakter van collectieve eisen krijgen. Autonomie in een arbeidspositie kan èn een individueel motiverend gegeven (een incentive) zijn èn een boven-individueel 'op te eisen' recht.

Het zelfconcept en de definities van de situatie hangen samen en leiden tot een wisselwerking van individuele motieven, behoeften en aspiraties (centraal in de psychologische benadering) en collectieve waarden, eisen en opties (sociale feiten in de zin van de sociologische optiek).

De individuele aspiraties van de professional – een researcher, een adviseur, een staffunctionaris – blijken volgens onderzoeken in te houden: behoefte aan intrinsiek-zinnvolle en mentaal-probleemrijke taken, autonomie in de inrichting van het eigen werk, invloed op de besluitvorming op basis van deskundigheid e.d.²⁵ In het 'systeem' van normen en standaards waarmee professionals hun organisationele positie en situatie beoordelen en definiëren treden normen m.b.t. de autonomie van de beroeps- en functievervulling het sterkst naar voren. Het conflict van managers en specialisten heeft vooral op de positie van beide in besluitvormingsprocessen betrekking.²⁶ Doelstellingen m.b.t. 'autonomie' zijn daarom zo relevant omdat zij betrekking hebben op een kernelement in de individuele motivatiestructuur èn een collectieve – door professionals gedeelde – optie inhouden ten aanzien van de verdeling van kennis en macht in een organisatie. Andere elementen in de professionele situatiedefinitie zoals 'moreel of ethisch verantwoorde toepassing van kennis' spelen een geringe rol in het individuele motivationeel proces (in de arbeidssituatie) maar drukt een optie van de professie ten aanzien van organisatiedoelstellingen uit.

De doelstellingen van actoren zijn enerzijds 'gegeven' want ten dele bepaalbaar aan de hand van organisationele en maatschappelijke posities (het patroon van differentiatie en integratie in een organisatie bepaalt de plaats van actoren, terwijl er ook maatschappelijke posities

zijn in de vorm van de professie, de soc.-econ.status, e.d. en *ontstaan* anderzijds *in* organisatiële en maatschappelijke actie. Interne posities – professionele en hiërarchische – zijn in belangrijke mate een verlengde of verbijzondering van de maatschappelijke posities. Maatschappelijke actie heeft een verlengstuk in organisatiële actie.

Wat vanuit de organisatie gezien 'macro-sociale randvoorwaarden' genoemd worden zijn in feite maatschappelijke processen van sociale verandering waarbij de eisen en belangen van groepen/groeperingen in het geding zijn. Het ontstaan van een jeugdcultuur en een definitie van zelfontplooiing, de spanningsverhouding tussen organisaties inzake soc.econ.belangen, professionele eisen m.b.t. aanwending van kennis en technologie, democratisering als een verandering van eisen inzake de uitoefening van macht, e.d. zijn enige voorbeelden.

Waar het de spanningsverhouding van 'de organisatie en haar leden' betreft zijn organisaties maximaal open ten opzichte van de maatschappelijke omgeving; verwachtingen, eisen, aspiraties (doelstellingen) diffunderen tussen de sferen van organisatiële en maatschappelijke actie. In het organisatiële actievelde zijn de actoren *dragers* van doelstellingen (deels gegeven, deels in wording) en *middelen-tot-actie* die in organisatiële processen omgezet worden. Sociale verandering moet niet alleen in verband gebracht worden met actie die voortkomt uit bewust-rationele doelstellingen en definities van actoren; organisatiële processen waarbij de actoren passief d.w.z. in hun hoedanigheid als middel betrokken zijn, hebben onbedoelde effecten die sociale verandering kunnen inhouden.

De begrippen manifest-latent, bewust-onbewust, actief-passief, duiden op ideaal-typische extremen, waartussen een continuüm ligt. Er is in het algemeen duidelijker sprake van sociale verandering indien de actoren meer als bewuste dragers van doelstellingen en van een strategie naar voren komen. De mate van bewustheid van de actoren zal bij de verdere uitwerking van het model van sociale verandering (paragraaf 5) naar voren komen als 'graad van activering'. Er zal dan een onderscheid naar niveau van activering gemaakt worden: het beschikken over kennis en informatie, het delen in de macht en meebeslissen, en het mee-constitueren van doelstellingen.

Om tot een concretisering te kunnen komen van de 'objecten' van sociale verandering in organisaties, dienen binnen het organisatiële actievelde *actieniveaus* of *-dimensies* onderscheiden te worden. Dit onderscheid is een wezenlijk element in het verdere betoog. De nog te behandelen processen van sociale verandering, – activering, mobilisering en participatie –, bewegen zich op een of meer actie- of organisatieniveaus.

Een organisatie is allereerst een *arbeidssituatie*, een geheel van persoonlijke en interpersoonlijke taaksituaties. Vervolgens is zij een *structuur van samenwerking en besluitvorming*: een netwerk van kennis- en machtsposities dat bepaald wordt door differentiatie- en integratieprocessen. Tenslotte heeft zij een *institutioneel* aspect dat tot uitdrukking komt in haar externe functies en haar dominant waardenpatroon ('draagster van waarden').

De *feitelijke orde* (Figuur 14 a. t.e.m. c) is een structuur en een matrix van acties en *processen*: arbeidsprocessen (primaire processen), interpersonele processen, invloeds- en machtsprocessen, en politieke processen waarbij resp., het 'produceren' (denken, creëren, beslissen), het communiceren, het alloceren van middelen en het stellen van organisationele doelen tot stand komen. Deze processen geven aanleiding tot actie en interactie van actoren en vormen in principe de locus van sociale verandering. Diverse spanningssituaties – van een persoon of groep in relatie tot haar taaksituatie, van personen en groepen onderling in relatie tot de verdeling van machtsmiddelen, van groepen in relatie tot de organisationele waarden die vertegenwoordigd worden in de opvattingen van de leidende elite – werken in op de feitelijke orde in haar onderscheiden dimensies. De feitelijke orde roept anderzijds mede deze spanningssituaties op. Sociale verandering is een proces waarbij de feitelijke organisationele orde – als arbeidssituatie, als structuur van macht en kennis, als institutie – zich wijzigt (gewijzigd wordt) als uitvloeisel van de actie en interactie van actoren, waarbij hun doelstellingen en definities – die bedoelde of onbedoelde verandering impliceren – tot spanningssituaties leiden, die veelal tot uitdrukking komen in processen van uitwisseling, confrontatie, onderhandeling en conflict.

Veranderingen in de definities van de actoren m.b.t. de organisatie als arbeidssituatie, besluitvormingsstructuur en institutie indiceren kiemen van sociale verandering. Bepalend is het effect hiervan, via de meer of minder bewuste actie, op de feitelijke orde. Op het niveau van de *arbeids- en interpersonele processen* gaat het allereerst om de individuele 'gemotiveerde' actor en zijn actie ten opzichte van de taaksituatie. Ook de actie van een groep kan op veranderingen in de taaksituatie gericht zijn. In een onderneming zullen de veranderingsopties van lagere uitvoerders in het arbeidsproces behalve individueel ook collectief bepaald zijn, namelijk voor zover zij een lager hiërarchisch stratum vormen of behoren tot een sociaal-economische klasse. Op

een hoger niveau van arbeidsprocessen, – wetenschappelijke medewerkers in een universitaire researchorganisatie –, zullen taaksituatie-gerichte veranderingseisen mede gekleurd zijn door collectieve opvattingen van de professie.

De organisationele orde als *structuur van samenwerking en besluitvorming* (als gegeven verdeling van machtsmiddelen, als geheel van kennis en machtsposities) is het actieniveau van individuele en collectieve actoren (bijvoorbeeld hiërarchische en professionele groeperingen). Deze interne 'partijen' kunnen meer of minder direct met externe referentiegroepen of 'organisaties' verbonden zijn: diverse categorieën van personeel en hun vakverenigingen, professionele groeperingen en hun referentiegroepen.

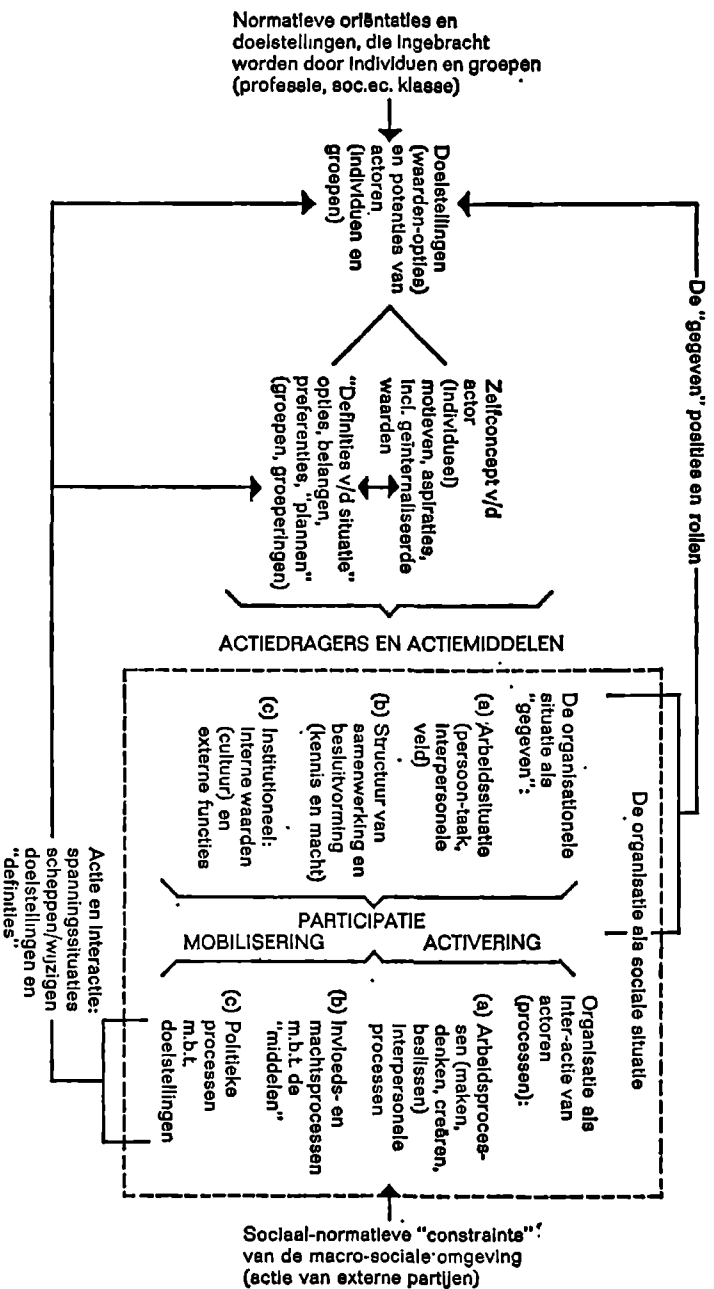
Touraine ziet de actieniveaus van de arbeidsprocessen (het bewerken van materiële en niet-materiële problemen, het denken, analyseren, creëren) en van de organisatie-als-structuur onverbrekkelijk verbonden; arbeid is '*volonté de création d'oeuvres*' en '*volonté du producteur de contrôler . . . de décider sur l'emploi de son produit*'.²⁷ Op haar *politieke of waardenniveau* constitueert de organisatie een actieniveau voor interne en externe partijen. De uitgebreide 'stakeholderstheorie' met betrekking tot ondernemingen brengt dit tot uitdrukking: afnemers, overheid, vakbonden, werknemers, management, aandeelhouders zijn groeperingen met conflicterende belangen agerend ten aanzien van de onderneming, waarbij het doelstellingsproces centraal staat (investeringsniveau, rendement, inkomensverdeling, werkgelegenheid, e.d.)

Het onderscheid naar interne en externe partijen op het niveau van de organisatiedoelstellingen is zeer relatief. Op het politieke actieniveau zijn organisaties maximaal open naar de maatschappelijke context. *Voor een adequate analyse en verklaring van sociale veranderingsprocessen op dit niveau dient het model van Figuur 14 uitgebreid te worden in termen van inter-organisationele relaties en processen, en sociale bewegingen.* Het politieke actieniveau blijft bij de verdere beschouwingen betrokken voor zover externe partijen 'intern werkzaam zijn' en zich weerspiegelen in de opties en acties van interne partijen.

Een voorbeeld in het vlak van 'democratisering in organisaties' moge tenslotte tot een eerste concretisering leiden van het hiervoor behandelde actiemodel van sociale verandering.

Eisen en acties inzake democratisering en medezeggenschap in organisaties van de zijde van 'lower participants' en professionele

Figuur 14. Een actiemodel van sociale verandering in organisaties



specialisten in ondernemingen, van studenten en wetenschappelijk personeel in universiteiten – houden sociale veranderingsprocessen in op elk van de onderscheiden actieniveaus.

Eisen en acties met betrekking tot democratisering betekenen op het niveau van de directe taaksituatie dat aspecten van macht en autonomie geoperationaliseerd als zelfbepaling en beslissingsruimte een belangrijk criterium bij de beoordeling op redelijkheid van de arbeid worden. Bevrijding van regulering en van een routiniserende technologie, e.d. betekent dat de taaksituatie op het niveau van enkeling en werkgroep autonoom wordt. De Wet Universitaire Bestuurs Hervorming prikkelt op het niveau van de wetenschappelijke medewerkers (docenten, researchers) tot de vorming van relatief autonome 'vakgroepen' waarin een flexibele toewijzing van taken aan de leden, de programmering van het onderwijs, criteria ter beoordeling van studieprestaties, e.d. in collectief overleg hun beslag vinden.

Op analoge wijze ziet men in productie-organisaties een pogen om tot autonome productiegroepen te komen. Dit betekent bijv. in de assemblage- en montage-industrie dat de door technologie uit het werk weggenomen vrijheidsgraad (lopende band) door een alternatieve arbeidsverdeling teruggebracht wordt.

In beide voorbeelden komen de opties van de betrokkenen resp. meer expliciet en meer impliciet naar voren.

Het doen beschikken over kennis, informatie en opleiding, alsmede het bewust vormen van beslissings- en creëerruimte, betekenen te zamen een vergroting van zelf-besturingsmogelijkheden in de taaksituatie. Tegelijk treedt veelal een de-hiërarchering op (docenten-hoogleraar, produktiewerkers – lagere leiding) en ontstaat een organisch patroon van samenwerking (zie Hoofdstuk 2). *Het toenemen van zelfbesturings- en overlegmogelijkheden kan men elementair noemen voor democratisering van arbeidssituaties.*

Democratisering van de besluitvorming in het grotere organisatieverband richt zich op procedures en beginselen van coördinatie en beheersing van de arbeidsprocessen. Het bestuur van een faculteit in handen geven van een raad waarin professionele en niveaugeleding vertegenwoordigd zijn, betekent in principe een collectivisering van besluitvorming. In industriële organisaties wordt de grondstructuur veelal nog bepaald door functionele geledingen en een primaire lijnhiërarchie; in de praktijk functioneert dit grondpatroon dank zij 'hulporganisatie', – project – en overlegverbanden, waarin kennis en macht zich spreiden en van een gezamenlijke besluitvoorbereiding sprake is. Personen en groepen hebben hierbij de facto meer zicht op kennis en informatie en mogelijkheden voor invloedsvergroting. *Participatieve organisatievormen op het niveau van de besturing en coördinatie van arbeidsprocessen impliceren veranderingsimpulsen voor de gegeven structuur van machts- en kennisposities.*

Ook hierbij is vergroting van kennis, informatie en invloed het elementaire kenmerk van democratisering. De meer collectieve besluitvorming krijgt dan betrekking op het organisatiebeleid, op een langere termijn en op de intern dominante waarden (bijvoorbeeld: beoordelingscriteria, doelstellingen van het personeelsbeleid). Op het niveau van de structuur gaat de democratiseringsbeweging soms schuil achter opties als decentralisatie, participatief management, werkoverleg, en projectorganisatie.

De acties van gemobiliseerde studentengroeperingen enige jaren geleden hadden behalve op de intra-universitaire inrichting van het educatieproces betrekking op de maatschappelijke functies van de universiteit. De opties van de studentenbeweging bestrijken de gehele range van de individuele onderwijssituatie (begeleiding van de studie, integreren van kennis, projectonderwijs) de intra-universitaire besluitvorming over onderwijsprogramma's en tenslotte de inhoud en prioriteiten van universitaire doelstellingen.

De discussie en conflicten over de academische studie als waardevrije vakmatige voorbereiding op functies en beroepen (die qua inhoud bepaald worden door de gegeven maatschappelijke organisaties en hun dominante waardensystemen) dan wel als overwegend een kritische en geëngageerde verkenning van maatschappelijke probleemgebieden, raken het hart van de universiteit als maatschappelijke institutie. Democratisering als vergroting van de invloed van de actoren op de globale doelstellingsprocessen en de daarmee samenhangende overallplanning, vertegenwoordigt een niveau van verandering dat 'de organisatie' in belangrijke mate overstijgt en in het interface van organisatie en maatschappij gesitueerd moet worden.

4. SOCIALE VERANDERING IN ENIGE MAATSCHAPPELIJKE GESTALTEN

Sociale verandering werd in het voorgaande gedefinieerd als een proces waarbij de gegeven organisationele situatie – als arbeids-situatie, als structuur van besturing en beheersing, als geheel van waarden en doelstellingen – zich wijzigt en gewijzigd wordt tengevolge van meer of minder bewuste actie van actoren (individen en groepen) waarbij sociale opties en situatiedefinities (deels gegeven, deels in wording in organisationele spanningssituaties) een rol spelen.

Deze sociale opties kunnen voor een belangrijk deel inhoudelijk herleid worden tot *maatschappelijke discussies en conflicten*; zij zijn in zekere zin verbijzonderingen – een miniaturisering – van maatschappelijke veranderingsvraagstukken en spanningssituaties. Dit drukt men op andere wijze uit door de kiemen van sociale ontwikkeling in organisaties te lokaliseren in het geheel van 'maatschappelijke randvoorwaarden' waarbinnen organisaties moeten functioneren.

Met het oog op een verdere concretisering van het sociale veranderingsmodel (Figuur 14) wordt een aantal diagnoses van de praxis van de actuele (hooggeïndustrialiseerde) samenleving behandeld; deze recente sociologische studies bevatten principiële typering van sociale spanningssituaties.

Touraine vat de vormen waarin de samenleving wordt beheerst in het begrip 'vervreemding' globaal samen. Vervreemding slaat op een maatschappelijke verhouding.²⁸

Touraine definieert – en dit is van groot belang voor de thematiek

van dit hoofdstuk – vervreemding niet als het ‘verpletteren’ van fundamentele behoeften door het type arbeid, de massa-media, de onmenselijke organisatie e.d., maar als *afhankelijke participatie*, d.w.z. in termen van sociale relaties. Afhankelijke participatie, want de binding met sociale en culturele richtlijnen wordt door een besturende elite aan de mens opgelegd. In het beeld van totale integratie – voorwaarde voor doelmatigheid – mag men ‘meedoen’ (mee-beslissen, enz.) *op de condities van leidende elites*. De afhankelijkheid van de participatie blijkt volgens Touraine uit verschijnselen van manipulatie, verleiding en inkapseling welke termen tevens een definiëring van ‘afhankelijk’ inhouden.

Hij prognosticeert dan ook dat afhankelijkheid een conflict met de macht en de ‘apparaten’ en een beroep op doorbraak en creativiteit zal worden; *participatie wordt dan contestatie*. Centraal in de prognose is dat het conflict in de geprogrammeerde maatschappij (door groei beheerst, in het teken staande van integratie als voorwaarde voor doelmatigheid en rationele anticipering op veranderingen) op het institutionele en organisationele niveau *vooral op beslissingen betrekking zal hebben en niet zozeer op macht*.

Touraine concludeert op grond van een analyse van de Mei-beweging van 1968 dat er naast een accent op verbetering van arbeidsvoorwaarden (van de zijde van deelhebbende arbeidersgroeperingen) sprake was van een gevoeligheid voor nieuwe thema's – de informatie, het onderwijs, de consumptie –. Het is om die reden dat in de economisch hogere sectoren – de researchinstellingen, onder het hogere kader met een professionele status, op de universiteiten – de meest radicale en vernieuwende bewegingen naar voren komen.²⁹

Turner stelt in *The Theme of Contemporary Social Movements* de vraag naar de bronnen en signalen van hedendaagse sociale bewegingen.³⁰

Sociale bewegingen zijn in het algemeen gericht op een normatieve revisie; zij definiëren op nieuwe wijze wat rechtvaardig en onrechtvaardig (goed en slecht) in de samenleving is. Een groep mensen komt in beweging en stelt bronnen van onrechtvaardigheid als intolerabel aan de orde.

Op grond van een globale historische beschouwing constateert Turner dat na de liberaal-humanitaire en socialistische bewegingen van de 18e, 19e en begin 20e eeuw, thans ‘violent indignation (is) expressed over the fact that people lack a sense of personal worth’.³¹ Een belangrijke gemeenschappelijke optie, bijv. van jeugdbewegingen, is dat de instituties van onze samenleving hervormd dienen te worden, niet primair met het oog op fundamentele vrijheden of essentiële

materiële levensbehoeften maar om de mens *een gevoel van persoonlijke waarde te garanderen*. Dit betekent voor de instituties en organisaties van de samenleving een verschuiving van de strijd om materiële naar *psychische en sociale condities voor ontplooiing van de persoon*.

Het opvoedings-, onderwijs- en educatiesysteem vormt een primair strijdtoneel omdat de jonge generatie hier object en subject is en omdat de vraag naar de betekenis van de maatschappelijke organisaties hier expliciet aan de orde is.

Discussie en conflict over maatschappelijke vervreemdingsbronnen zullen zich concentreren in de inter-relaties van het educatiesysteem en diverse private en publieke organisaties vanwege de nauwe connectie tussen doelstellingen en 'produkten' van educatie en maatschappelijke organisaties. 'The passive, routinized, hierarchial and continuous nature of the passage through schooling and bureaucratic employment will assuredly be a continuing target in developing movements'.³²

Etzioni biedt in *The Active Society* een veelzijdige analyse van en een visie op de 'post-moderne' (i.c. Amerikaanse) samenleving.³³ Zijn normatieve praxis-georiënteerde werkmodel van een 'active society' – d.w.z. bestaande uit actieve publieken en collectiviteiten met informatie, kennis en macht betrokken bij politieke besluitvormingsprocessen, – kan niet anders dan begrepen worden als een geëngageerde reactie op de sociale problematiek en haar violente verschijningsvormen van de Amerikaanse samenleving.

De zelf-transformatie van een samenleving of sociale eenheid tot een 'active unit' maakt de kern uit van Etzioni's opvatting over sociale verandering.

Etzioni acht de actuele samenleving 'unresponsive' ten opzichte van de fundamentele behoeften van haar leden (individuen en groepen). Inauthenticiteit en vervreemding zijn twee hoofdbegrippen, die deze 'unresponsiveness' beschrijven. Het inauthentieke is gelegen in de schijnwaarden die de leden voorgehouden worden en in de schijnbevredestiging van oppervlaktebehoeften. De vervreemding is gelegen in de machteloze positie van de leden (units) in de beheersingsstructuur en in de over-beheersing van de zijde van elites.

Etzioni ziet sociale verandering in de verhouding van de samenleving als totaliteit en de actoren met hun fundamentele behoeften (aan consistentie, betekenis, context) *als een door groepen voortgestuwd proces van activering*. De actieve oriëntatie heeft drie grondcomponenten: zelfbewustheid en kennis, binding aan doelen (waarden) en

toegang tot macht ter hervorming van de sociale code. Een sociaal systeem wordt *'active' of 'self-guiding' wanneer het opties creëert, ontwikkelt en implementeert.*

Etzioni's werkmodel zal op een andere plaats in dit hoofdstuk aan een nader onderzoek onderworpen worden waarbij getracht zal worden zijn macro-sociale beschouwing te operationaliseren op het niveau van de organisatie.

In Evolutie en Revolutie ontwikkelt Wertheim criteria waaraan maatschappelijke vooruitgang (of evolutie) getoetst kan worden.³⁴ Het emancipatieproces van enkeling en groep is een centraal criterium; andere criteria kunnen hiervan afgeleid worden. De gestadige ontwikkeling van verhoudingen en -vormen van samenwerking tussen personen, groepen, klassen, instituties, is een afgeleid criterium. Technische vooruitgang, toenemende sociale complexiteit, verder gaande arbeidsverdeling in de zin van functionalisering, een tendens van particularisme naar universalisme, zijn alle tekenen van een *algemene tendentie naar 'bevrijding'* van de scheppende potenties van de mens uit 'een staat van onvrijheid door mensen gegrondvest'.³⁵ Het *mobiliseren van het bevrijdingsstreven* staat maatschappelijk centraal; het ontwikkelen en 'uitvinden' van hogere sociale en coöperatievormen gaat ermee hand in hand.

Groei en vernieuwing van samenwerkingsvormen en -intensiteit sluiten niet uit dat een zekere mate van wedijver een onmisbare voorwaarde voor vooruitgang kan zijn. De confrontatie en conflict van sociale groeperingen vormen het contrapunt van de samenwerking.

Tenslotte is de *mentaliteit* die ten grondslag ligt aan het emancipatieproces van groot belang: 'een zekere creativiteit in de zin van een verlangen naar vernieuwing'³⁶ en 'het gevoel van mededogen en solidariteit met de machteloze'.

Bij de koppeling van de vernieuwingsmentaliteit in het technische en het sociale aan vooruitgang gezien als emancipatie, moet bedacht worden dat vernieuwing ook overwegend aanpassingsgericht kan zijn, i.c. verwijst naar de status quo die een groep voor zich en voor zijns gelijken wil behouden. Marcuse's beschouwingen over 'Nieuwe vormen van controle' doen uitkomen dat de opvallende dynamiek van de hoog-industriële samenleving (vernieuwing op de gebieden van organisatie, technologie en wetenschap gericht op een steeds effectievere overheersing van de mens en de natuur) een *volstrekt statisch levenssysteem* verbergt: zij drijft zich zelf-vernieuwend voort in haar oppressieve 'productiviteit' en in haar profijtelijke coördinatie.³⁷

Toffler beschrijft op semi-wetenschappelijke wijze de maatschappelijke probleemsituatie die gelegen is in een toenemende 'transience' in de segmenten van het totale menselijke leefveld. 'I coined the term 'future shock' to describe the shattering stress and disorientation that we induce in individuals by subjecting them to too much change in too short a time'.³⁸ The Future Shock mondt uit in een strategie met betrekking tot de maatschappelijke toekomst waarin *beheersing van het complexe veranderingsverschijnsel* centraal staat. Een aantal elementen uit deze *strategie van 'social futurism'* (die tegelijk een globale diagnose inhoudt ten aanzien van de huidige maatschappelijke orde) lijkt van belang voor de problematiek van sociale verandering die in het onderhavige hoofdstuk aan de orde is. Technocratische planning weerspiegelt de organisatievorm die haar draagt: een hiërarchie van planners en 'plannees', een bureaucratisch stelsel dat onvoldoende democratiseringsmogelijkheden bevat.

In hoog-geïndustrialiseerde samenlevingen is er een sterke tendens naar ontkoppeling van twee planningswerelden: het economisch-technologische en het sociaal-culturele. Humanisering van de planner en van de planning is een tweede hoofdelement van de sociale toekomststrategie. De '*studie van de toekomst*' vormt een volgend element in de sociale strategie.

Volgens Toffler wordt in de hoog-geïndustrialiseerde landen nauwelijks een onderscheid gemaakt tussen de 'science of futurism', de 'art of futurism' en de 'politics of futurism'.³⁹

Naast een wetenschappelijke verdieping van het inzicht in de interconnecties van trends en gebeurtenissen (bijv. de sociale gevolgen van de communicatietechnologie) is het nodig om via gissing, speculatie en visie, 'mogelijke toekomst' te verkennen. Wetenschappelijke verkenning kan hierbij een innovatie-stimulerende rol vervullen. Modellen zijn er om het spel met mogelijke toekomst zichtbaar te maken, te evalueren zodat begrenzingen en mogelijkheden vrijkomen (bijv. het effect van onderwijsuitgaven op een samenleving in termen van de beroepsstructuur).

De koppeling van het toekomstverkenkende en -scheppende gebeuren, – veelal in handen van professionals –, aan het politieke besluitvormingsproces van een samenleving (of organisatie) betekent een discussie over wenselijke toekomstbeelden.

Het onderscheid tussen Establishmentfutuurologie en kritische futuurologie in de publikatie van Van Steenberghe loopt nagenoeg parallel met het onderscheid van toekomstverkenning (en -onderzoek) en toekomstdiscussie.⁴⁰ Hiermee wordt een laatste kenmerk van een strategie-ter-beheersing van intense verandering gemaakt: het elitisme

van de huidige planning en samenleving maakt plaats voor een *anticiperende democratisering*. 'We shall need a revolution in the very way we formulate our social goals'.⁴¹

De wetenschappelijk verfijnde planning van overheid en grote private organisaties gaat voorbij aan het politieke vraagstuk hoe de doelstellingen van een samenleving of organisatie bepaald worden.

Een doorbraak in het organiseren van doelstellingsprocessen is vereist omdat het onderscheid van lijn en staf, leiders en geleiden, planners en geplanden een steeds minder realistisch en effectief beginsel van organiseren blijkt te zijn. Beheersing door een elite (een technocratische dan wel een radicale!) is niet langer meer efficiënt.

De grondregel die aan *democratisch ingerichte planningsprocessen* ten grondslag ligt is waarschijnlijk: *participatie* in de besluitvorming, die leidt tot het *mobiliseren van ideeën, creativiteit en 'inputs'* waarbij tevens een grotere actiebereidheid ontstaat.

Toffler bestrijkt in zijn laatste hoofdstuk in wezen dezelfde vraagstukken als in Etzioni's Active Society centraal staan: de koppeling van besturende elites (control centres) aan kennis- en informatiecentra, en de verbinding van beide – via communicatie- en implementatielijnen – naar 'lagere strata en groeperingen'.

Deze maatschappelijk-strategische 'driehoek' vindt men verbijzonderd terug in organisaties als spanningsverhouding van bestuur, professionals en operationeel-betrokkenen. In Hoofdstuk 3 bleek deze verhouding de elementaire structuur voor organisatiele vernieuwingsprocessen te zijn.

Een laatste belangrijke conclusie van Toffler is dat de democratisering van het doelstellings- en planningsproces, juist vanwege de toenemende 'obsoletie van verschijnselen' (veranderingsintensiteit) steeds minder verankerd kan worden in institutionalisering, vanwege haar schadelijke dysfuncties van na-ijlen, rigiditeit, machtsprocessen om de macht, en over-organisatie. De bedoelde democratisering zal zich voor een deel realiseren in wat thans nog 'problematische' sociale verschijnselen genoemd worden: actiegroepen, ad hoc-groepen, bewegingen.

Binnen organisaties vindt men – de redenering van Hoofdstuk 2 volgend – een parallel in het organiseren volgens tijdelijke systemen zoals in de project- en matrixorganisatiegedachte tot uitdrukking komt.

Toffler noemt een dergelijke organisatievorm treffend 'adhocracy'.⁴²

5. EEN MODEL VAN SOCIALE VERANDERING IN ORGANISATIES. ACTIVERING, MOBILISERING EN PARTICIPATIE

De macro-sociologische beschouwingen van de voorgaande paragraaf

bevatten expliciteringen van de sociale waarden en opties van actoren in organisaties. Fundamentele menselijke behoeften, – zingeving, consistentie, inzicht en invloed –, het recht op zelfontplooiing, het streven naar samenwerking en emancipatie, zijn relevante waarden en opties op het niveau van de organisationele arbeids- en samenwerkingsprocessen. Ook op het niveau van besturing en beheersing worden in organisaties de condities voor het realiseren van dergelijke sociale waarden bepaald. Andere expliciteringen drukken een meer directe veranderingsoriëntatie uit op het niveau van besturing en op het niveau van de organisationele doelstellingen: het vergroten van de actieve oriëntatie van de leden (individuen en groeperingen) in de zin van bewustheid, involvering en machtsdeelname; het omzetten van afhankelijke participatie in onafhankelijke participatie (resp. op vreemde en eigen condities), het bevorderen van vernieuwingsgerichte samenwerkings- en conflictverhoudingen, en de toename van consultatie van de leden in doelstellings- en planningsprocessen.

Op grond van de beschouwingen van de voorgaande paragraaf kan het model van sociale verandering nu verder ontwikkeld worden. De processen waarbij de leden meer of minder bewust ageren ter wijziging van de gegeven situatie op de onderscheiden organisatieniveaus (zie Figuur 14) kunnen getypeerd worden *als processen van activering, mobilisering en participatie*. Volgens Etzioni's definiëring houdt activering in dat de actor bewust (met kennis en informatie) *en zich identificerend* met waarden en opties ('committed') *streeft naar realisering van sociale doelstellingen waarbij zijn deelname in de macht*, – beheersing van de situatie –, *toeneemt*.⁴³ Van Doorn omschrijft in grote lijnen bij Etzioni aansluitend sociale mobilisering als 'een proces waarbij (de leiding van) een sociale eenheid erin slaagt het potentieel aan middelen op te voeren en in te zetten ter bereiking van ambitieuze doeleinden'.⁴⁴ Het potentieel aan middelen omvat in het bijzonder sociale energie: loyaliteit, actiebereidheid, identificatie. Het gemobiliseerd worden of zich mobiliseren berust (zoals bij verdere analyse zal blijken) op activerende factoren in het vlak van inzicht, informatie, binding aan waarden en opties, en machtsveranderingen. Terwijl activering als een meer continue proces gezien kan worden op individueel en collectief niveau, is mobilisering een tijdelijke intensieve collectieve activering.

Activering en mobilisering impliceren dat graad en type van 'participatie' zich op de onderscheiden actieniveaus wijzigen.

Participatie drukt uit dat de actoren *deelhebben in de macht en*

besluitvorming op een of meerdere niveaus van actie: arbeid, besturing en doelstellingen.

Activering, mobilisering en participatie hangen onderling samen volgens een circulaire causaliteit:

mobilisering ← participatie
activering →

Terwijl de begrippen activering en mobilisering het *proces* van sociale verandering beschrijven, verwijst het begrip participatie naar de *structurele neerslag* van sociale verandering.

De begrippen activering, mobilisering en participatie zullen in het volgende uitgewerkt worden.

Activering

Etzioni's definitie van de 'active orientation' heeft betrekking op een sociale eenheid: groep, groepering, collectiviteit, organisatie en samenleving. Een sociale eenheid transformeert (verandert) zich in het activeringsproces dat gekenmerkt wordt door een beschikken over kennis en informatie, een beleven van een binding aan waarden en het deelnemen in de macht gezien als 'control of the situation'.

Er is een opmerkelijk parallellisme van deze dynamische visie op de sociale actor enerzijds en de 'dynamisering' van de individuele actor (de persoon) zoals deze centraal staat in psychologisch en sociaal-psychologische beschouwingen anderzijds.

Een korte verkenning van theorieën en onderzoeken op het gebied van de arbeidsmotivatie, het functioneren van kleine groepen, het leidinggevend proces, en organisatie-ontwikkeling, stelt in staat het begrip activering naar zijn inhoud op het niveau van de interpersoonlijke arbeidssituatie nader te bepalen. Drie activeringsfactoren, – kennis en informatie, binding aan waarden, invloed en macht –, komen als gemeenschappelijk naar voren in de verschillende sociaal-psychologische modellen.

Onderzoek en theorievorming op het gebied van de *arbeidsmotivatie* convergeren in de stelling dat – onder bepaalde condities – de intrinsieke gerichtheid op creatieve en autonome momenten in de arbeid, het activiteits- en aspiratieniveau van de persoon versterken.

Theoretisch principieel uitgewerkt door Maslow keren dergelijke gedachten terug in het werk van Vroom, Argyris, Herzberg, Porter en Lawler, Gellerman, e.a.⁴⁵ De operationalisering van 'intrinsieke motivatie' betekent voor arbeidssituaties zelfbepalingsmogelijkheden

enerzijds en probleemoplossings- en creativiteitsmogelijkheden anderzijds.

Als activeringsbeginselen staan zowel mentale activiteit (denken, beslissen, creëren, enz.) als de beleving van autonomie, – een positioneel of structureel gegeven – centraal. Zo concluderen Andrews en Pelz in een onderzoek naar de bepalende factoren van produktiviteit van researchmedewerkers dat zowel werkinvolving als de rol in de besluitvorming over researchwerk de sterkste bepalende factoren zijn.⁴⁶

In beschouwingen over het verschijnsel vervreemding convergeren theorie en onderzoek in het centraal stellen van twee grondfactoren: beleving van zinloosheid en beleving van machteloosheid (Blauner, Seeman, Heunks, Van Dyck, Van Oers).

Golombiewski betoogt in een overzichtspublikatie hoe veelvoudig en weinig integreerbaar onderzoeksbenaderingen en theorievorming inzake het functioneren van kleine groepen zijn.

Het sociaal-wetenschappelijk model van die kleine groep omvat een veelheid van (overlappende) variabelen: type leiderschap, communicatieprocessen en -structuren, cohesie, type taak of 'probleem', individuele gedragingen verband houdend met de persoonlijkheid, normen, consensus, satisfactie en welbevinden van het individu, identificatie met werkdoelen en groepsnormen, e.d.⁴⁷

In Hoofdstuk 2 zijn conclusies getrokken ten aanzien van het '*organische*' type van *samenwerking*: overlappende taakverdeling en open uitwisseling van informatie (het kennis- en informatieaspect), alsmede horizontalisering van de werkverhoudingen en spreiding van de invloed op de groepsbesluitvorming (vergroting van participatie en macht) zijn voorwaarden voor het functioneren van groepsprocessen (werkprocessen) onder condities van onzekerheid en complexiteit.

Projectorganisatievormen houden een formalisering in van organische groepssituaties en worden vanwege de spreiding van kennis en macht bij uitstek activerend en mobiliserend geacht. Leiderschapstypologieën – instrumenteel/expressief, permissive/non-permissive, democratisch/autocratisch, people-centred/production-centred, consideration/structure – berusten op de mate waarin de gemotiveerdheid van de persoon de inzet van het leidinggevend proces is, en/of op de machts- en invloedsparticipatie van leider en geleiden.⁵¹

Leiderschapstijlen gebaseerd op invloedsparticipatie van de geleiden en op persoons-georiënteerdheid blijken superieur in taaksituaties die gekenmerkt worden door vernieuwingsproblematiek en

ongeprogrammeerdheid. De actieve identificatie met het 'challenging objective' van de groepsactiviteit is de interveniërende variabele 'tussen' participatie in informatie en invloed enerzijds en het 'resultaat' van de groepsactiviteit anderzijds.

Organisatie-ontwikkelingsmodellen zijn meer of minder expliciet gebouwd op de dynamiek van interpersonele werk- en interactiesituaties (zie Hoofdstuk 2). Lippitt bouwt een model voor 'organizational renewal' op processen van 'coping, dialoging, and feedback' in probleem- en beslissingssituaties.⁴⁹

Argyris' oeuvre laat een evolutie zien van een accent op zelf-actualisering naar een accent op 'interpersonal competence' als voornaamste functioneringsvereiste in organisaties.⁵⁰ Blake en Mouton ontwikkelen een organisatie-ontwikkelingsstrategie op basis van interpersonele en inter-groepscommunicatieverbetering, waarbij het doorbreken van door specialisatie opgeroepen scheidingen tussen kennis- en invloedsposities elementair is (spreiding van kennis, informatie en invloed).⁵¹

Beïnvloedingsprocessen – vorming, opleiding, 'leren' in de ruimste zin – worden in het algemeen psychologisch geconceptualiseerd aan de hand van non-directedness. Horizontalisering van de relatie tussen beïnvloeder en beïnvloede (therapeut-client, professional-client, change-agent-client) en de zelfbesturing van het subject in het leerproces (verbeteringsproces) zijn de hoofdmomenten in het persoonsactiveringsproces.

In *Changing Organization* ontwerpt Bennis een typologie van veranderingsprocessen. Gelijkheid of ongelijkheid van de machtsverhouding tussen veranderingsinitiator en het te veranderen clientsysteem, de mate waarin de bij de verandering betrokken personen de doelstelling bewust bepalen, en de mate waarin zij de doelstelling gezamenlijk bepalen, zijn hierbij de bepalende ingangen. Jones en O'Connell tonen in onderzoek naar de effectiviteit van veranderingsprocessen aan dat machtsgelijkheid en participatie in de bepaling van de doelstellingen (van verandering) de intensiteit van verandering versterken.⁵²

Mobilisering

Het begrip mobilisering (of mobilisatie) is snel veld aan het winnen in de sociologie. In een inleidend artikel op een reeks publikaties gewijd aan het thema politieke mobilisering wijst Van Doorn op de samenhang van de interesse voor het mobiliseringsverschijnsel en de velerlei maatschappelijke bewegingen die onze tijd kenmerken.⁵³ Acties

en bewegingen waarin kritiek, conflict, protest, confrontatie en provocatie ten aanzien van de gegeven maatschappelijke orde en haar deelgebieden spreken, bepalen het maatschappelijke probleembeeld. Een gemeenschappelijk kenmerk van zulke sociale bewegingen is dat groeperingen (studenten, nieuw links-politici, consumenten, 'omwonenden' van een industrieel complex, e.d.) of 'opkomende elites' energie trachten los te maken en om te zetten in acties (veranderingsopties) op sociaal-economisch, sociaal, cultureel en politiek gebied. Bij energie moet aan 'activa' in de ruimste zin gedacht worden: kennis, materiële middelen, maar vooral ook actiebereidheid en loyaliteit. Auteurs op het gebied van verschijnselen zoals 'politisering', 'modernisering' en sociale bewegingen hebben veel bijgedragen tot de kennis van het verschijnsel van sociale mobilisering.⁵⁴ Etzioni is een van de weinigen die in *The Active Society* systematisch aandacht heeft geschonken aan het mobiliseringsverschijnsel. Een aantal kernpunten uit zijn beschouwing wordt in het volgende behandeld om vervolgens het mobiliseringsmodel van het macro-sociale vlak naar het meso-sociale vlak over te brengen.

Aspecten van het mobiliseringsverschijnsel komen in de volgende definiëringen naar voren: 'mobilization is the process by which energy that is latent from the viewpoint of the acting unit is made available for collective action'... 'we refer to the process by which a unit gains significantly in the control of assets it previously did not control as mobilization'... '...to restrict the concept of mobilization to the study of relatively encompassing or intensive changes in the control structure of a social unit (i.e. in the patterns of distribution of control among units, subunits)'.⁵⁵

Van Doorn geeft hiervan uitgaande de volgende definitie: 'sociale mobilisatie noemen wij een proces waarbij (de leiding van) een sociale eenheid – een volk, een collectiviteit, een organisatie, (een groepering) – erin slaagt het potentieel aan middelen sprongsgewijs op te voeren en in te zetten ter bereiking van ambitieuze doelen'.⁵⁶ Het reeds gemaakte onderscheid tussen activering als continue ontplooiingsproces en mobilisering als een discontinue proces van collectieve activering, vindt men kernachtig bij Van Doorn waar hij het stroommodel van de activering (van ontwikkeling in het algemeen) plaatst tegenover het 'stootmodel' van de mobilisering.

Het stootkarakter van sociale mobilisering komt in macrosociale voorbeelden naar voren: diverse verschijnselen van collectief militantisme zoals Provo, New Left, Studentenprotest, Black Power, solidariteitsbetuigingen, jeugdbewegingen, werknemersacties e.d.

Macro-sociale mobilisatieprocessen betreffen *'ambitieuze doel-*

einden' in het sociale, sociaal-economische, politieke en culturele vlak die in concrete campagnes, actieprogramma's of projecten herkenbaar zijn. Bij mobilisering worden bestaande doelen in termen van hogere waarden geherdefinieerd. Praktische doelen worden gerelativeerd. Bij het studentenprotest geraakte de hervorming van de interne bestuursstructuur op de achtergrond, terwijl de doelstellingen van wetenschapsvorming op de voorgrond kwamen. De eenheid van handelen is zoals uit de voorbeelden blijkt de 'campagne' of het 'project'. Hier ligt een belangrijk punt voor de in deze studie ondernomen dynamisering van het organisatie (systeem) begrip: de rode draad in Hoofdstuk 2 is de gestadige ontwikkeling van de structuur naar tijdelijke, flexibele patronen van differentiatie en integratie, onder invloed van externe condities van onzekerheid en complexiteit. In de organisatie wordt daarmee het project (of probleem) de primaire eenheid van handelen en besluitvorming.

Zoals bij het proces van activering is ook bij de verklaring van mobiliseringsverschijnselen het begrip *potentialiteit* van wezenlijke betekenis. Sociale eenheden, bijv. organisaties, functioneren en zetten een deel van de (sociale) activa om terwijl een ander deel latent en onaangebroken blijft. Menselijke en sociale mogelijkheden zijn niet 'bekend' of gegeven maar kunnen ontwikkeld worden en zich vergroten in het proces van activering. De synergie-idee, ontwikkeld in de management-literatuur m.b.t. combinatie-effecten van kennis, markten, e.d., betekent in het sociale vlak dat de *combinatie* van menselijke mogelijkheden en actiebereidheid een te voren onbekende of onvermoede potentialiteit inhoudt. Etzioni is van mening dat sociale eenheden door een *mobilisatieniveau* gekenmerkt kunnen worden. Een collectiviteit of groepering wordt tijdens het mobiliseren 'op spanning gebracht' en keert daarna weer in een relatieve rust-toestand terug maar kan daarbij aan mobiliseerbaarheid gewonnen hebben.

Omgekeerd kan een sociale eenheid ook *gedemobiliseerd* worden: het potentieel aan middelen (actiebereidheid en loyaliteit) neemt af en is in mindere mate ter beschikking voor toekomstige collectieve actie gericht op waarden en doelstellingen.

Politieke, maatschappelijke en culturele mobiliseerprocessen berusten niet op volledige consensus of op 'als één man'-situaties. De empirie wijst uit dat een minderheid binnen een collectiviteit het mobilisatieproces draagt en tracht uit te breiden tot de gehele collectiviteit (het studentenprotest en de studentenbeweging in Nederland berusten op

het activisme van kleine minderheden). In Etzioni's beschouwingen neemt de machts- en beheersingsstructuur (control structure) van een sociale eenheid een belangrijke plaats in.

Het mobiliseerproces leidt tot wijzigingen in de 'control structure', in de machtsverhoudingen. De verhouding tussen de sociale eenheid en haar sub-eenheden (de samenleving en haar collectiviteiten, een collectiviteit en haar deelgroeperingen, een organisatie en haar lagere segmenten wijzigt zich tijdens het mobiliseren: 'activa' van sub-eenheden worden vrijgemaakt van locale of private autonome bindingen (aan sub-doelen, of 'vreemde' doelen) en ingezet in collectieve actie. Om deze reden is mobilisering een proces van sociale verandering.

Mobilisatie komt niet alleen voort uit initiatieven van een leiding (een beheersingscentrum) maar kan ook 'van onderop' geïnitieerd en dan al of niet door de leiding overgenomen worden (bijv. activisme van vakbondsleden t.o.v. het bestuur, de nieuw-links-vleugel in de partij van de arbeid). De actief-passief-dimensie staat bij Etzioni centraal: mobiliseringsverschijnselen betekenen in de realiteit dat er conflicten ontstaan tussen een mobiliserende en een contra- of niet-mobiliserende groepering (bijv. de progressieve en reactionaire mobiliseerpogingen in de katholieke kerk). Het actief-passief-contrast betekent dat er een wisselwerking is tussen 'action underlayers' en 'controlling overlayers'; deze wisselwerking komt naar voren in processen van informatie, communicatie, consensusvorming en machtsuitoefening in de relatie van totaliteit (de leidende elite van een eenheid) en de delen (de subeenheden).

Op twee wijzen kan *het mobilisatie-model overgeplant worden naar doelorganisaties*. Er is een organisatietop, – het bestuur, het management, de leiding –, te zien als het politieke niveau in een organisatie waarop doelen gesteld of overgenomen en gelegitimeerd worden; en er zijn leden in de zin van individuen en groeperingen (lagere segmenten) die veelal indirect op de totaaldoelstellingen van de organisatie betrokken zijn (via subdoelen, sub-subdoelen enz.) en bovendien 'eigen' doelstellingen inbrengen of deze in de organisatie-activiteit concipiëren.

Enerzijds kan *de activering van de lagere segmenten* als vertrekpunt genomen worden, – als 'self mobilization' en niet als statische stimulering via sancties, incentieven, beloningen –, anderzijds kan *de activerende en creërende werking van de organisatie op haar om-*

gevingen centraal gesteld worden zoals in de beschouwingen van de Hoofdstukken 2 en 3 gedaan werd. Volgens Etzioni is mobilisering een transformerende kracht met betrekking tot de interne structuur van een sociale eenheid en met betrekking tot de relaties met omgevingen en andere sociale eenheden.⁵⁷

'The theory of societal guidance differs most from other theories in contemporary social science in that it sees the mobilization drives of collectivities as a major source of their own transformations and of the transformations of their relations to other societal units' . . . 'as unit mobilizes it tends to change its own structure and boundaries and the structure of the supra-unit of which it is a member'.⁵⁸ Vanuit het mobilisatie-denken definieert Van Doorn organisatie dan ook als 'een in beweging zijnde collectiviteit gericht op het genereren van potentieel binnen en buiten de eigen grenzen'.⁵⁹ Het mobiliseren van potentieel buiten de grenzen is de kerngedachte van het actuele marketingdenken in ondernemingen. Van Doorn heeft het mobilisatiemodel toegepast op de problematiek van marktvoorziening.

In plaats van de ontwikkeling van de vraag af te wachten en met registreren te volstaan, gaat men op de vraagontwikkeling anticiperen. De ondernemingssegmenten van development en research krijgen een voortrekkersrol in de marktvoorziening. Het marktconcept verandert van een actualiteits- in een potentialiteitsconceptie. De kernstrategie is niet langer marktvoorziening op grond van vraagregistratie maar marktmobilisatie op grond van vraagschepping. Het consumentenonderzoek krijgt de vorm van een quasi-experiment; behoeften worden niet langer geregistreerd maar opgewekt en bewust gemaakt door een 'concept' aan te bieden.⁶⁰

Zo is het 'programma' van een politieke partij niet langer meer alleen een weergave van de wensen van het kiezersvolk maar een geheel van suggestieve concepties (idealen) waarmee de maatschappij in beweging gebracht kan worden; waarmee actiebereidheid en loyaliteit gewonnen kunnen worden. In de hoofdstukken 2 en 3 is uitgebreid op de extern 'kiezende', appreciërende en creërende actie van een organisatie ingegaan. Reductie en beheersing van onzekerheid en complexiteit zijn het doel van de strategieën m.b.t. de taakomgevingen en organisaties. De in Hoofdstuk 3 behandelde processen van vernieuwing – 'produktvernieuwing', doorbraken in de relaties met omgevingen – kan men zien als externe mobilisatiepogingen.

Voor het vraagstuk van sociale verandering in organisaties, is vooral de interne mobilisering van groot belang. Het gaat dan om de verhouding

tussen de leden en de totaliteit (organisatie), tussen de leden en de leiding, tussen de leden onderling (bijv. verschillende professionele elites). *Het kernpunt is gelegen in de transformatie van de interne 'control structure' tengevolge van mobiliseringsprocessen.* Voor een toepassing van het mobilisatiemodel op sociale verandering in doelorganisaties lenen zich verschijnselen als bestuurlijke reorganisaties, werkoverlegcampagnes, sociaal-beleidsprojecten, organisatie-ontwikkelingsprojecten, professionele activismen, en activismen van de jonge generatie (bijv. jonge academici).⁶¹

In het algemeen kunnen *sociale en bestuurlijke veranderingsprojecten* (vernieuwingsprojecten) *in termen van mobilisering beschreven en geanalyseerd worden.* Mobilisering als organisationeel proces bestaat uit een viertal samenhangende en overlappende processen: doelstellings-, communicatie-, motiverings- en machtsprocessen.

In het *doelstellingsproces* worden 'ambitieuze', nieuwe, aantrekkelijke doelen gesteld, b.v. een optie voor vergaande decentralisatie van beslissingsbevoegdheid. Het ambitieuze van het doel betekent veelal een discontinuïteit t.o.v. het bestaande aspiratieniveau. Hiermee wordt het mobiliseringsproces geëntameerd.

In het *communicatieproces* schept de elite (de leiding of een segment van de organisatie) inzicht en duidelijkheid in alle geledingen omtrent de ambitieuze doelen. Individuen en groepen in de organisatie worden in bepaalde mate 'gewonnen' voor het mobilisatiedoel.

Het opvoeren van actiebereidheid en loyaliteit vraagt vervolgens *motiveringsprocessen*. Loyaliteit en actiebereidheid, die gebonden zijn aan andere (interne en externe) aspiraties worden vrij gemaakt en overgedragen op het mobilisatiedoel. Intensieve 'discussie' over de mobilisatiedoelen in kleine ad hoc-groepen bevordert de processen van motivering en communicatie. De intrinsieke, activerende waarde van het mobilisatiedoel is in dit opzicht bepalend. Autonomievergroting in de individuele taaksituatie bij een decentralisatie (reorganisatie) project leidt waarschijnlijk tot sterke normatieve commitment; een produktiviteitsverbeteringscampagne doet een beroep op een utilitaire commitment, die in sommige situaties sterk, in andere zwak kan zijn. Tenslotte houdt mobilisering in dat er *machtsprocessen* in de organisatie verlopen.

Macht dient in dit verband niet alleen gedefinieerd te worden als mogelijkheid tot beperking van gedragsalternatieven 'van anderen', maar ook als 'control of the situation', d.w.z. als een bij leiding en/of leden toenemende greep op het gebeuren.⁶² Etzioni merkt in dit verband op: 'whatever the form of mobilization, . . . the process entails a

shift of control or a shift in the usage of assets . . . Since the ratio of the assets used by a social unit over the assets used by the sub-units increases, mobilization makes the unit in total less private, more public and hence more politically intensive'.⁶³ Mobilisering is een intense collectieve activering in zoverre de binding aan doelen en waarden, de bewustheid en de deelname in de macht van organisatiesegmenten, zich wijzigen (opmerkelijk toenemen).

Het bovenstaande houdt tevens een fasering van het mobilisatieproces in. Het proces kan 'afbreken' in elk van de beschreven fasen. Een mobilisatie-initiatief van de leiding en/of een segment zal veelal eerder in probleem- en crisissituaties tot stand komen. Hier ligt een duidelijke parallel met het initiëren van vernieuwingsprocessen (Hoofdstuk 3).

Wanneer het mobiliseringsproces slaagt (en zijn einde vindt) zal het hogere mobilisatieniveau soms structureel 'vastgelegd' worden, bijv. in projectorganisatie, in een veranderde invloedsspreiding, in participatieprocedures, e.d. Hier ligt een belangrijk aanknopingspunt met de in Hoofdstuk 2 beschreven debureaucratiseringsverschijnselen. Projectorganisaties vergroten de kans op mobilisering en collectieve activering vanwege de haar kenmerkende horizontalisering, de vergroting van kennis en informatie en de meer directe binding van de organisatiesegmenten aan organisatiedoelen.

Participatie

De processen van activering en mobilisering brengen veranderingen met zich in het type en in de graad van participatie van individuen en groepen in het organisationele gebeuren. Activering en mobilisering leiden tot een toename van participatie; een participatieve situatie roept processen van activering en mobilisering op. Participatie kan als het *structurele aspect* van sociale verandering gezien worden aangezien erin tot uitdrukking komt dat de organisatiesegmenten op duurzame wijze (geformaliseerd, gelegitimeerd) deelhebben in informatie en kennis, in de macht en beheersing, en in de binding en identificatie met doelstellingen. Het proces van activering (of van mobilisering) tendeeft naar een 'vastlegging' van activeringsniveaus in participatieve vormen en situaties. Om tot een *typologie* van participatievormen en -inhouden te komen dient het participatieverschijnsel tegen de achtergrond van de in dit hoofdstuk onderscheiden actieniveaus geplaatst te worden, en wel de niveaus van de arbeid, de besturing (organisatie-in-enge-zin) en de doelstellingsbepaling.

Anderzijds zijn er graden van participatie inzoverre zij betrekking

heeft op een deelhebben in een of meer van de factoren kennis en informatie, invloed en macht, en identificatie en binding aan doelstellingen. In cumulatieve zin impliceren 'bewustheid', 'macht' en 'binding' activeringsniveaus. Tableau 15 op pag. 174 bevat een typologie van participatievormen en inhouden gebaseerd op 'graad van activering' en 'organisatie(actie-)niveau'. In de cellen 1 t.e.m. 9 worden de participatieverschijnselen op summiere wijze aangeduid en zijn enige verwijzingen opgenomen naar sociaalwetenschappelijke thema's van theorie en onderzoek.

Participatie heeft steeds betrekking op de verhoudingen van de leden tot de organisatie-als-totaliteit, die in meer of mindere mate door de leiding gerepresenteerd wordt. In het tableau is een derde dimensie verborgen en wel die van typen actoren: individu, groep, groepering (in de zin van sociale geleding: professie, stratum, e.d.) interne en externe partijen. Naar rechts in het tableau gaande wordt participatie in toenemende mate een collectieve actie.

In verticale en horizontale richting tenderen de cellen naar een in elkaar overgaan: intrinsieke gemotiveerdheid van de persoon in de arbeid tendeert naar een invloedsvergroting in de relatie werker-leiding, en aldus naar toename van identificatie met en bijdragen tot arbeidsdoelstellingen (1-2-3). Invloedsvergroting in de interpersonele relatie tussen leider-geleide en de vorming van autonome werkverbanden (2) tenderen naar een toename van decentralisatie gezien als versterking van de positie van een organisatiesegment of een -geleding (personeel van een bepaald niveau) in de totale invloedsverdeling. Versterking van de positie van een segment of geleding in de invloedsverdeling (5) tendeert naar een meer actieve betrokkenheid op de interne organisatiecultuur (6). Regels, codes, sancties zullen verandering ondergaan bij het toenemen van macht op bijv. lagere niveaus in de hiërarchie. Waar het decentralisatieproces (5) sociaal-relevante segmenten – bijv. professionele en hiërarchische geledingen – een invloedrijker plaats geeft in de 'control of the situation' ontstaat participatie in de besluitvorming ook m.b.t. de doelstellingen van de organisatie. Het functioneel organiseren van een ziekenhuis – volgens medische, bestuurlijke, verplegende zuilen –, van een instelling voor maatschappelijk werk – volgens bestuurlijke en sociaal-professionele geledingen – en van een onderneming – volgens technische, commerciële en personeelsspecialismen – schept niet alleen een andere interne invloedsverdeling t.o.v. een lijn en stafstructuur, maar tevens een partijenstructuur tengevolge waarvan het doelstellingsfront zich in het algemeen zal verbreden en wijzigen (8).

Tableau 15. Typologie van participatievormen en -inhouden (67)

Organisatie- of actieniveau →			
	Graad van activering ↓		
	(Inter) persoonlijke arbeidsituatie	Interne structuur van beheersing en besturing	Doelstellingen en functies (organisatie-omgeving)
Kennis-Informatie (Weten, inzicht bewustheid)	1 Intrinsieke motivatie in arbeid en Interpersoonlijke taaksituatie (maken, denken, oplossen, creëren) (Inter) persoonlijke probleemoplossing en communicatie (Mulder, Leavitt) Zelfontplooiing Autonomie (Maslow, Argyris, Vroom, Gellerman)	4 Interpersoonlijke en intergroeps probleemoplossing en beslissings- voorbereiding. (netwerken) (Katz-Kahn, Lippitt, Blake en Mouton) Organische samenwerking projectverbanden (Bennis, Burns-Stalker)	7 Informatie en communicatie over totale organisatie-situatie Beleidsinformatie Beslissingsvoorbereiding m.b.t. organisatie-beleid en -strategie
Invoed - Macht (Meebepalen, mee- beslissen)	2 Machtsgeëlleering in de relatie leider-geleide (arbeidscontext) Delegatie "Autonome" werkverbanden Projectverbanden (Shull/Delbecq, Miller en Rice)	5 Organische beleidsbepaling (Hutte) (overlappende groepen) Decentralisatie: Versterking van de invloed (van een systeemdeel of sociale geleiding, professie, etraturum) in de beheersings- structuur (Tannenbaum) "Group structured" professionals vs organization managers (Teulings), (Likert) interprofessionele relaties.	8 Invoedeversterking van professies en hiërarchische geleidingen in de overall-matrix van kennis en macht (Partijen structuur) (Teulings, Blen en Scott, v. Doorn) Coalitievorming van "partijen" Besluitvorming over doelstellingen v. d. organisatie
Binding-identificatie (actief sturen, doelstellingen inbrengen)	3 Actieve binding aan arbeidsdoelen (problemen) Via uitvoeren, besturen, Innoveren: Inbrengen van prestaties Indirecte identificatie met doelstellingen v. d. organisatie (Wight-Bakke, Patchen)	6 Actieve binding aan interne waarden, codes, sancties Wijzigen en vernieuwen van interne waarden	9 Actieve binding aan organisatie-doel- stellingen wijzigen en verbreden van externe functies/waarden Sturen en legitimeren van de organisatie (Bonis, Etzioni, Touraine)
	Organisatie als individueel project	Organisatie als collectief project	Organisatie als "organisationeel" project

De spanningsverhouding van professionals vs. managers kan de vorm aannemen van een interne strijd om een gelijke positie in de interne verdeling van prestige en invloed of om de autonomie van de deskundigheid, maar ook uitlopen in een professionalisering die in directe zin zijn weerslag heeft op de interne waarden en de externe functies van een organisatie (6 en 9). De tendens tot verzelfstandiging van het sociale beleid in organisaties (mede tengevolge van professionalisering) stuwt het doelstellingsproces en schept nieuwe doelstellingen of veranderde prioriteiten (bijv. de vormgeving aan een arbeidsbeleid, stabilisering van een produktiviteitsniveau ten voordele van expressiemogelijkheden in de arbeid).

Onderzoekingen van Likert, Tannenbaum, Smith, e.a. met betrekking tot de 'organizational control structure' tenderen naar de conclusie dat een polyarchische structuur (d.w.z. een hoge mate van invloed op alle echelons van de organisatie) samengaat met een hogere mate van consensus over organisatiedoelstellingen en tot een grotere 'power' (d.i. in de zin van effectiviteit, externe doelbereiking) van de organisatie leidt.⁶⁴

Hoewel alle negen cellen van Tableau 15 aspecten en verschijningsvormen van participatie (die zich in een dynamische relatie verhouden) representeren, kunnen drie kerntypen van *participatie* onderkend worden (de cellen 1, 5 en 9). *Deze drie kernen zijn de arbeidssituatieve participatie, de participatie in de interne beheersingsstructuur, en de participatie van interne geledingen/groeperingen op het 'politieke' niveau in de doelstellingsbepaling.* Aansluitend bij de in Hoofdstuk 1 behandelde organisatietypologie van Touraine, worden hiermee drie 'niveaus d'implication' van de leden uitgedrukt.⁶⁵

Een laag niveau van participatie – met als focus de arbeidssituatie – is dat van het *persoonlijke project*: de organisatie is middel tot het realiseren van individuele doelstellingen (bijv. de oriëntatie in de eerste fasen van een carrière).

Op een volgend niveau heeft de participatie het karakter van een *collectief project*. Het individu gaat op in of weet zich element van een concrete groep (substelsysteem) of groepering (een professionele geleiding) die een positie heeft in de interne verdeling van macht en invloed. Er is geen betrokkenheid op de organisatie als totaliteit, maar een oriëntatie op relaties binnen de belangen van een groepering. Op een hoogste participatieniveau is er gezien vanuit de leden en segmenten sprake van een *organisationeel project*.

Touraine spreekt in dit verband van een 'attachement à la fonction créatrice de cette organisation'. Deze creërende functies verwijzen naar het ontwikkelen van de materiële, sociale en symbolische wereld, dus naar externe zingeving.⁶⁶ De leden *dragen* in maximale zin de organisatiedoelstellingen.

Een participatieverschijnsel is statisch denkbaar, als een gegeven deelname in kennis, invloed en doelbetrokkenheid, maar is tevens een spannings- en conflictsituatie. Touraine relateert aan een participatieniveau een revendicationiveau.

Deze spanning kan participatievormen en -niveaus – zie Figuur 15 – in elkaar doen overgaan: intrinsieke gemotiveerdheid in de arbeid leidt tot eisen t.a.v. hiërarchische verhoudingen. Projectverbanden voor samenwerking tasten de verticale afdelingengeleding en stratificatie aan, maken de organisatie tot een matrix van groepen. Egalisering van machtsverhoudingen tussen echelons schept kansen voor meer algemene directe betrokkenheid op organisatiedoelen, verhoogt de mobiliseerbaarheid van de sociale activa.

Het conflictaspect van activering en mobilisering of anders gezegd *participatie-als-confrontatie* zal in een afzonderlijk hoofdstuk (5) aan de orde gesteld worden.

Sociale verandering is zowel de 'opwaartse' als 'neerwaartse' ontwikkeling in participatie-inhouden en -niveaus, welke met processen van activering of de-activering, van mobilisering of de-mobilisering gepaard gaat.

Als besluit van dit hoofdstuk wordt een aantal voorbeelden van sociale verandering in organisaties behandeld, waarbij het proces van activering van de 'leden' (of het proces van mobilisering) in relatie tot participatie-ontwikkeling in kort bestek geïllustreerd zal worden.

6. ENIGE VOORBEELDEN VAN PROCESSEN VAN SOCIALE VERANDERING IN ORGANISATIES

1. Werkoverleg en medezeggenschap in industriële organisaties

In recente, beleidsgerichte publikaties met betrekking tot thema's als medezeggenschap en industriële democratie, 'participative management', en organisatie-ontwikkeling, neemt werkoverleg *als sociaal veranderingsobject* een grote plaats in.⁶⁷ Van de zijde van werkgevers,

vakbonden en de werknemers zelf wordt een hoge prioriteit gegeven aan het realiseren van invloed op de besluitvorming (inspraak als een combinatie van meeweten, meepraten en meebeslissen) in de directe werksituatie. In een brochure van een onderneming waar onlangs 'werkoverleg' als sociaal beleidsproject geïntroduceerd werd, vindt men de volgende omschrijving: '... een manier van samenwerking waarbij de besluiten over werkzaamheden, de werkwijze en de werkomstandigheden tot stand komen als resultaat van een wederzijds overleg tussen medewerkers en hun chef...'.⁶⁸ Om het werkoverleg te onderscheiden van de 'normale' communicaties volgens verticale en horizontale formele en informele organisatorische kanalen, dient als kenmerkend naar voren gehaald te worden dat het om een geformaliseerd contact van het management met groepen van werknemers (soms gekozen) gaat en dat het een door de leiding van een organisatie legitiem geacht sociaal veranderingsproject betreft.

In het algemeen kan men stellen dat werkoverleg in de huidige praktijk van industriële organisaties op een of meer van de volgende onderwerpen betrekking heeft: de structuur van het werk (werkverdeling en -planning, e.d.), de doelstellingen van het werk (productienormen, werkresultaten, e.d.), de sociale verhoudingen en het leidinggeven (informatie en communicatie, bevoegdheden) en de werkomstandigheden (veiligheid, e.d.)

In een aantal normatieve beschouwingen wordt werkoverleg op verschillende wijze in een perspectief van sociale verandering geplaatst. Deze visies zullen in het kort de revue passeren; tenslotte zullen de conclusies van een evaluerend onderzoek naar de feitelijke beleidsvoering m.b.t. werkoverleg besproken worden.

Vollebergh situeert de betekenis van het overleg allereerst op het niveau van de individuele en sociale taaksituatie.⁶⁹ Hij ziet werkoverleg in het perspectief van democratisering, opgevat als 'ontplooiing van talenten'. Dit houdt onder meer in: het concreet ervaren van verantwoordelijkheid (deze bewust dragen), een beschikken over kennis en informatie (verhoging van vakbekwaamheid), in teamverbanden samenwerken, het bewust overschrijden van de grenzen gesteld door de formele rol, en het sociaal-creatief zijn.

Werkoverleg wordt gezien als een katalysator van een ontwikkelingsproces dat leidt tot individuele mondigheidsvergroting in leef- en werkmilieu. In aansluiting op de voorgaande paragraaf kan gesteld worden dat de activering van de werker in de interpersoonlijke arbeidssituatie als de belangrijkste gestalte daarvan gezien wordt. Vollebergh beperkt het ontwikkelingsproces niet tot veranderingen in

de directe arbeidssituatie maar begrijpt daarin ook een werkelijke relativering van gezag en een verandering van het dominante waardenpatroon in de zin van hogere prioriteiten voor verhoging van bekwaamheid, voor het scheppen van loopbaanruimte en een tolerantie ten aanzien van de doelmatigheid van sociale experimenten.

Albeda onderscheidt vormen en niveaus van industriële democratie: vertegenwoordigend overleg en inspraak in raden van commissarissen en in ondernemingsraden, en directe inspraakvormen m.b.t. het werk en de werkomgeving.⁷⁰

Hij ziet deze inspraakniveaus (zie het in het voorgaande gemaakte onderscheid tussen: organisatie als arbeid, als structuur van samenwerking, als institutie) nauw aan elkaar verbonden: het gaat om machtsverhoudingen in en met betrekking tot de onderneming.

Albeda constateert dat werknemers in veel gevallen (nog) niet mobiliseerbaar zijn voor participatie in de hoogste vormen van beleidsvoering; hij acht dit begrijpelijk en zelfs aanvaardbaar (al of niet een onvermijdelijke oligarchering in de verhouding tussen ondernemingsraad en werknemers in aanmerking nemend) en

vindt om die reden een verandering van machtsverhoudingen in de directe werksituatie een meer algemeen realiseerbaar doel. Werkoverleg dient dan wel meer te zijn dan een sociaal 'verlichte' stijl van leidinggeven en meer dan communicatie tout court. 'Ook op de arbeidsplaats dient de mens een tegenkracht te zijn tegen de technisch-economisch geïnspireerde macht van het management'.⁷¹ De focus van sociale verandering ligt voor Albeda in de machtsdeelname van werknemers t.o.v. het management (onverticalisering). Het gaat om een betere behartiging van belangen van het personeel door een zo groot mogelijke zeggenschap in handen van het personeel. Het Joegoslavische 'zelfbestuur' staat min of meer model hoewel Albeda niet optimistisch over de kansen daarvan is gezien de sterke nationale centralisatie in dergelijke samenlevingen.

In 't Veld stelt dat het bij medezeggenschap om de arbeidssituatie zelf en om het verkrijgen van een andere machtsverdeling gaat.⁷² Hij projecteert het vraagstuk op het organisationele proces van beleids- en besluitvorming waarin hij de fasen van doelstelling, beleid (wegen en middelen), uitvoering en controle onderscheidt. Beïnvloeding van de besluitvormingsprocessen die leiden tot het bepalen van doelstellingen, is voor alle betrokkenen in een organisatie het meest belangrijk. Daarna volgt het meebepalen van het beleid: de wegen, middelen, prioriteiten, waarmee het doel bereikt moet worden. De

organisatiestructuur is in dit verband een 'middel', de arbeidsmotivatie ook. Tijdens de uitvoeringsfase (het productieproces, het verkopen, het inkopen, enz.) is medezeggenschap moeilijk uitvoerbaar en 'minder interessant'; doelmatigheid en slagvaardigheid stellen hier de hoogste eisen, specialistische deskundigheid speelt een hoofdrol, enz. Het open bediscussiëren van doelstellingen en beleid is de inzet van werkoverleg, zowel op het niveau van de onderneming als op het niveau van lagere werkeenheden.

Bovenstaande visies ten aanzien van werkoverleg als proces van sociale verandering bevatten verschillende foci: het proces van persoonlijke ontplooiing en activering in de arbeid (alsmede het scheppen van daarvoor stimulerende organisatorische condities), verandering van de machtsverhouding van management en werkers, en collectieve medebepaling van doelstellingen en beleid. Naar aanleiding van de voorgaande paragraaf kunnen in deze foci graden van activering en niveaus van participatie herkend worden. De drie 'gestalten' van werkoverleg vormen in de aangegeven volgorde voorwaarden voor elkaar; zij houden te zamen een proces van cumulatieve sociale verandering in waarbij individuele activering zich (geleidelijk) transformeert tot collectieve activering. In het cumulatieve veranderingsproces komen de personen en groepen behalve in de hoedanigheid van middel (geactiveerde hulpbron) ook in toenemende mate als de 'draggers' d.w.z. als bewuste partij in de organisatie naar voren.

De conclusies van Ramondt naar aanleiding van onderzoeken naar de feitelijkheden van beleidsvoering t.a.v. werkoverleg in industriële organisaties stellen in staat om werkoverlegprojecten m.n. onder het aspect van '*sociale veranderingspotentie*' te evalueren.⁷³

De aard van de technologie bepaalt in hoge mate de participatie van de werknemers in de beheersing van het arbeidsproces. In ver geautomatiseerde procesindustrieën (met relatief zelfstandige individuele taken) heeft werkoverleg vooral betrekking op de noodzakelijke interdependentie van functies en leidt het tot vermindering van gevoelens van isolement. In allerlei typen van gemechaniseerde arbeidssituaties (serieproductie) wordt het werkoverleg geëntameerd en verloopt het ook succesvol als een aanvulling op beheersingsvormen (bijv. tarifiering) die minder adequaat worden. Werkoverleg is daar werkplanning, feedback over werkresultaten, budgetbespreking, e.d. Werkoverleg wordt dan een beheerstechniek waarbij management en uitvoerders meer direct met elkaar geconfronteerd zijn dan bij de voorheen vigerende 'administratieve' systemen.

Ramondt concludeert 'de gevolgen van de maatschappelijke ontwikkeling (die men onderkent) voor de bedrijfsverhoudingen . . . worden voorshands m.b.t. de directe werksituatie met weinig pressie aan de orde gesteld (noch door de leiding noch door de betrokkenen). . . . Wanneer dan ook werkoverleg ingevoerd wordt op grond van maatschappelijke ontwikkelingen is dit veelal in samenhang met andere storingsoorzaken zoals het functieverlies van traditionele controletechnieken. In de directe arbeidssituatie gaat er van werkoverleg een machtsversterkend effect uit in plaats van een herverdeling van machtsverhoudingen'.⁷⁴

Werkoverleg wordt primair verbonden met de dominante waarden van het systeem: produktiviteit en efficiency.

Het werkoverleg blijkt zich vervolgens te beperken tot de uitvoeringsfase. De informatie is vooral daarop gericht. Informatie over belangrijke beleidsproblemen wordt niet ingebracht in het werkoverleg, zodat ook de mogelijkheden voor beleidsbeïnvloeding beperkt zijn. Het overdragen van informatie (neerwaarts) geschiedt veelal met het oogmerk van handhaving of vergroting van de bereidheid van de werknemers zich in te zetten voor de doeleinden van het bedrijf (verkleining van de afstand tussen type en basis, positief image van het bedrijf, het gevoel dat men erbij hoort, enz.)

Ramondt concludeert 'dat er een grote afstand is tussen werkoverleg en de relevante beleidspositie zoals directie, ondernemingsraad, vakbeweging. Er kan ook niet van een overtuigende participatie van de vakbeweging bij het werkoverleg gesproken worden'.⁷⁵ Personeelsfunctionarissen vormen inzake werkoverleg een soort 'ideologisch bureau': wat in een afdeling gewoon overleg heet leeft op een afdeling personeelszaken in een ander waardensysteem. Daar heet het democratisering, mondigheidsvergroting, de primaire plaats van de mens, enz. Bij het management en de betrokken werkers wordt over het algemeen de spanning tussen dergelijke waarden en de dominante waarden van de bestaande structuur niet beleefd. Aldus komt 'zeggingschap van de werkers' nauwelijks als expliciete optie naar voren.

In bijna geen van de onderzochte bedrijfssituaties is sprake van institutionalisering en codificering van het werkoverleg; er zijn geen reglementen, geen competentiebepalingen (rechten en plichten van betrokkenen), regels omtrent afvaardiging, vergaderfrequentie en rechtsbescherming in situaties waarin men zich kritisch wenst op te stellen. Ramondt ziet de gebrekkige institutionalisering als een deter-

minant van een complex van sociaal-psychologische verschijnselen (in het vlak van werknemersgedrag) dat bij 'anti-democratiseringssyndroom' noemt: gevoelens van wantrouwen, van kwetsbaarheid, van machteloosheid (door ontbrekende rechtsbescherming), sociale controle op het innemen van standpunten, een instrumentele opstelling tegenover de werksituatie, e.d. 'Men is geen werkelijke partij aan de overlegtafel Men komt als een weinig gecoördineerde en dus slecht op het eigen belang georiënteerde groep in het werkoverleg'. De praktijk is dat werkoverleg als 'participative management' niet in het vlak van divergerende belangen gezien wordt; de problemen van één partij worden besproken, n.l. managementproblemen. Discontinuïteit (stokken van de vergaderfrequentie wegens gebrek aan stof, e.d.) en verzanden komen veel voor. Soms ontdekt men expliciet dat het werkoverleg op een relatief onbelangrijk niveau van discussie plaatsvindt. Belangrijke beslissingen worden op andere wijze genomen.

Refererend aan het overzicht van participatietypen in Tableau 15 zijn twee conclusies in Ramondts beschouwingen van groot belang:⁷⁶

– *Het instrumentele karakter van het beleid in industriële organisaties ten aanzien van werkoverleg-als-participatievorm overheerst.* Werkoverleg wordt eenzijdig benaderd vanuit het dominante waardenpatroon (efficiency, orde, produktiviteit, e.d.). De activering van individuen en groepen kan tengevolge daarvan omslaan in de-activering, tenzij een verdere ontwikkeling naar meer autonome werkgroepen en naar veranderingen in machtsverhoudingen gerealiseerd wordt. Het *middelaspect van de persoons- en groepsactivering* is in de huidige ontwikkelingsfase overheersend.

– Het werkoverleg verkeert in een *isolement* ten opzichte van het niveau van beleid en doelstellingen (directie, ondernemingsraad). Participatie op het niveau van de arbeidsprocessen tendeert uit haar aard naar hogere participatievormen. Er dient een verbinding gelegd te worden tussen werkoverleg en beleidsbeïnvloeding. Ook op dit punt overheerst het *middelaspect van participatie*: er is vooral sprake van neerwaartse beleidsinformatie, (over plannen en veranderingen van de zijde van het management, e.d.) hetgeen participatie op condities van het management inhoudt (manipulatie). Individuen en groepen worden daarbij niet gezien als bewuste dragers van of medespelers in de organisatie.

2. Democratiseringsbewegingen in de universitaire organisaties

Van Strien beschrijft in zijn 'Van Radenuniversiteit naar open arbeidsorganisatie' de actie-democratisering, die zich in het studiejaar 1968-1969 in de sub-faculteit psychologie te Groningen heeft afgespeeld.⁷⁷ Deze actie kan als voorbeeld van sociale mobilisering gezien worden. Tegelijk is zij een fase in een meer omvattend universitair veranderingsproces, dat buiten dit bestek valt.

In Tableau 16 (pag. 183) wordt de actie-democratisering in hoofdlijnen gereconstrueerd en ontleed aan de hand van het in paragraaf 5 ontwikkelde begrippenkader m.b.t. sociale verandering en mobilisering. In dit bestek kan de functie van de actie-democratisering voor het grotere universitaire veranderingsproces niet geëvalueerd worden. Met betrekking tot de actie zelf, als mobiliseringsproces en als specimen van participatie-ontwikkeling worden hieronder enige conclusies getrokken.

– Mobilisatie is een elitair proces; het politieke niveau (top-leiding) initieert veelal het proces, maar in normatieve organisaties (universiteit, professionele verenigingen, vakbeweging) kunnen groepen van actieve leden, opkomende elites, een even sterke stuwende functie vervullen. De leden nemen het initiatief over en herdefiniëren het veranderingsdoel. Mobilisatie 'vernietigt' zich zelf wanneer deze elite zich institutionaliseert, dogmatisch wordt, macht concentreert.

– Een ambitieuze doelstelling en spreiding van macht kunnen in relatief korte tijd grote potenties – kennis, ideeën, inzet, binding – vrijmaken. De actieve groepen ontdekken in de actie de eigen kracht. Mobilisatie is een voorwaarde voor snelle processen van sociale vernieuwing. Voor continuering van het mobilisatieproces zijn processen van communicatie en motivering vereist, zodat een circulatie optreedt (toetreden van nieuwe, terugvallen van 'oude' eliteleden).

– Mobilisatie impliceert collectivering waardoor conflicten inzake individuele autonomie (bijv. professionalisme) opgeroepen worden.

Mobilisering leidt tot politisering – discussie over doelstellingen en waardevraagstukken – waarbij pragmatische veranderingen op de achtergrond raken. Hoe intensiever de politisering, hoe eerder 'vermoeidheid' en demobilisatie optreden. Circulatie van elite-leden is daarom zo belangrijk.

Tableau 16

ACTIE-DEMOCRATISERING

ACTIE-DEMOCRATISERING

september 1963 uitgangssituatie	de leiding (a) lanziert een plan tot decentralisatie	initiatief over- genomen door b en c.	Iernobiliteitsfase: de actieve 'voorthoeds'- agitatie, maakt propaganda, inventariseert de probleemstelling; - politieke discussie over doelstellingen van wetenschap en universiteit probleem (a + b + c) zoeken naar nieuwe werk- en bestuursvormen.	Ie bestuursvorming op een massa- vergadering wordt het z.g. rademodell als ambitieuus doel aangevaard, d.w.z. maximale collectieve participatie in het totale universitaire gebeuren. Verwerving van een alternatief van 'individuele ontplooiing'.	Iase van collectieve innovatie werkgroepen per doelstellinggebied (doelstellingen, wetenschap, bestuursstructuur, e.d.)	'de innovatie' op politiek, en bestuursniveau het z.g. sectoren- model van de universiteit. arbeidsniveau: projectstudie in bestuursgebied maatschappelijk relevante problemen. Niveau van bestuur en beheer: groeps- verantwoordelijk- heid, gekozen leiders, bestuur via afvaardiging uit basiseen- heden. Politiek niveau (doelstellingen): krachtige wetenschap- beoelening, maatschappij- vernieuwing, die zich weerspiegelt in onderwijs- programma's.	2e bestuursvorming wordt het sectorenmodel aangenomen. Er zijn geen alternatieve plannen. Dominantie van wetenschap, discussie over individuele (v.d. student t.a.v. zijn studie, van het staaf t.a.v. zijn onderzoek) versus collectieve voogdij. Conflict van professionele autonomie in wetenschap- vorming en van hoge standaard van beoordeling, collectieve implicaties van het maximale participatieniveau. Het a-politieke van het professionisme van de staf.	juli 1969 afloes van de acties: officiële betrachting door Fac. bestuur en verdere uitwerking in het b.d. Het b.d. treedt een nog verdere verwijdering op tussen actieve radicale meerderheid en het brede studentenpubliek. De universitaire studie als 'individueel project' krijgt bij overhand.	formele de-mobilisatie; implementatie van de vernieuwde structuur 'en cultuur'. afsluiting van het mobilisatie niveau in stabiele structuren.
geleidingen sub fac bestuur (a) (groot en klein) stafleden (b) studenten- commissie (c) studenten	participatie als verandering van de machts- structuur van a, b en c. De 'controlling elite' trecht te mobiliseren.	een 'opkomende elite' van kritische stafleden neemt het initiatief van de leiding over. Participatie als medeopaten van doelstellingen, en plaats in de machtsstructuur van de leiding over (a, b, c) en wet- enschappelijke onderzoek).	motivatie- machts-, en communicatie- processen. Het zich verbreiden van mobilisering (actiebereidheid) onder de leden. Contra- mobilisatie, nl. verrekening van de acties van de elite en wet- enschappelijke onderzoek).	het zielen van een ambitieuze doel: Participatie als 'organisatie-onder- project', tegen- over het 'individuele project' van de universitaire studie en werk- situatie.	mobilisatie als creativiteits- campagne: opvoeren van ' kennis, ideeën, binding. De-mobilisatie na vergadering van leden: een groot deel v.d. leden: verwaarlozing van de leiding en de grote groep van studenten. Machts- concentratie bij de radicale studenten-elite. Mobilisatie is een elitaire proces.	n.a.v. departite- p. 174 (tableau 15) is er sprake van een ontwikkeling naar maximale participatie. Het sectoren- model is een verandering voor de latere ontwikkeling (1 t/m 9) van tableau 15 bestrijkt.	machts- uitoefening en dogmatisme van de actieve meerderheid (staf en studenten) werkt de-mobilisatie in de hand (hetzelfde ook een verandering voor de latere ontwikkeling op sommige punten van het sectorenmodel).		

– Bij toename van participatie in alle dimensies – arbeid, machtsstructuur, doelstellingsbepaling – treedt een tendens op naar het ‘maximale’ ideaaltype van participatie (Tableau 15).

– Het aspect van ‘sociale verandering’ komt in de actie-democratisering naar voren in de volgende verschijnselen: er is sprake van een vergroting van *politiek bewustzijn* bij de leden (staf en studenten). Dit blijkt uit de uitgebreide discussie van alle geledingen over doelstelling van wetenschap en universiteit. Vervolgens treden er veranderingen op in de *machtsstructuur*. De invloed van staf en studenten op de besluitvorming heeft zich vergroot en is in principe gelegitimeerd. Tenslotte is het *mobilisatie-potentieel* van de subfaculteit als geheel met de actie toegenomen.

– Mobilisatie kan ‘neerslaan’ in structuren. De in het sectorenmodel geïmpliceerde flexibele tijdelijke werk- en bestuursvormen kunnen als een zekere ‘vastlegging’ van het verhoogde mobilisatieniveau beschouwd worden.

– De actie-democratisering is een voorbeeld van sociale verandering waarbij de leden in hoge mate als bewuste collectieve ‘drager’ van organisatiedoelen en -structuren naar voren komen.

3. De tendens naar het organiseren volgens het beginsel van autonome ‘basis-eenheden’ (groepen)

In de afgelopen 10 jaar heeft zich onder de naam ‘werkstructurering’, ‘taakverruiming’, en ‘sociotechnische systeembenadering’, in bepaalde typen doelorganisaties een uit het oogpunt van sociale verandering belangwekkende ontwikkeling voltrokken.

De technologie van produceren volgens het assemblage-lijn-type (bijv. Philips) of het massa-administratieve verwerkingstype (bijv. Postcheque- en Girodienst) berust op zuivere technisch-economische doelmatigheidsbeginselen van ver doorgevoerde taaksplitsing (kort-cyclisch werk), serieschakeling in lopende banden, mechanisch werkende controle- en disciplinesystemen (individuele tarifiëring, e.d.) Bij dit type arbeidssituatie ‘horen’ elementen als beloning op basis van individuele kwantitatieve output, leidinggeven als controle op toezicht op werktempo, een laag scholingsniveau van de werker, e.d. Op grond van efficiency-storingen (toenemend verzuim, verloop, ongewenste effecten van het beloningssysteem, ‘productiebepalking’) en op grond van groeiende inzichten van de sociale wetenschap in de eisen die

menselijke motivatie (bijv. inzake autonomie, variatie, zinvolheid) en het werken-in-groepsverband (sociaal-psychologische behoeften) stellen, hebben organisatie- en personeelsdeskundigen op vele plaatsen experimenten en veranderingsprojecten geïnitieerd.⁷⁸ De gemeenschappelijke doelstelling zou men kunnen definiëren als: het ontwerpen en inrichten van taak-, functie-, en relatiestructuren (ergo: arbeidssystemen) die optimale condities inhouden voor een samenwerking die produktiviteit en ontwikkeling van de werkers stimuleert. Of anders geformuleerd 'het werk zodanig organiseren (waarbij de technologie variabel gesteld wordt), dat het zoveel mogelijk overeenkomt met de capaciteiten en ambities van de medewerkers'.⁷⁹ Tezelfdertijd groeide in het inmiddels algemeen bekende werk van het Tavistock Institute een theoretische ondersteuning van deze praktijkgerichte experimenten en projecten, die onder de naam 'sociotechnische systeembenadering' thans het algemeen kader van bovenbedoelde veranderingsprojecten vormt.⁸⁰

Uit het oogpunt van sociale verandering is een algemene conclusie deze dat de technologie (van het fabriceren, registreren, administreren, e.d.) haar betekenis als 'gegeven', als onafhankelijk variabele gaat verliezen. Mechanisering bijv. volgens het assemblagelijntype, zet zich niet zonder meer voort volgens de 'wet van de technische vooruitgang' maar er is sprake van een 'terugwaartse' ontwikkeling naar ambachtelijke produktievormen, vanuit de impuls van sociale en soc.psychologische criteria (inhoud van taken, samenwerking, e.d.)

Achter werkstructurerings- en taakverruimingsexperimenten ligt een conflict van technisch-economische en sociale rationaliteit, dat impliciet of expliciet een conflict is van professionele groeperingen in industriële organisaties (sociale deskundigen versus technici of managers). Al met al worden eisen van sociale rationaliteit met zulke experimenten legitiem. In werkstructurering als Organisatievernieuwing (een voorlopig overzicht van het werkstructureringsproject in de periode 1964-1968 bij Philips) rapporteert Van der Does de Willebois 'een delicate discussie' over de definiëring van werkstructurering. 'Onder behoud of verbetering van het rendement van het werk . . . de werksituatie en de werkomstandigheden zodanig organiseren dat de opdrachten zoveel mogelijk overeenkomen met de capaciteiten en ambities van de medewerkers' blijkt dan een definitie die in de praktijk houvast biedt. De eerste drie woorden van de definitie 'suggereren een te vrijblijvend sociaal gezichtspunt'. Voegt men het woordje 'ter' in dan zou gemakkelijk de mening postvatten 'als zou het bij werkstructurering alleen maar gaan om geraffineerde manipulatiemethoden

om er een hoger rendement uit te krijgen'. Tenslotte richt zich de kritiek op het begrip 'opdrachten' waardoor de definitie te individualistisch van strekking wordt.⁸¹ Conflicten over definiëring zijn in dit verband interessant en veelzeggend omdat zij *intenties* van het management, van professionele groeperingen (organisatiedeskundigen, personeelsdeskundigen) en van betrokkenen weergeven. Het rapport over werkstructurering van Van der Does de Willebois biedt aanknopingspunten voor een evaluatie van de feitelijkheid van sociotechnische systeemprojecten uit het oogpunt van sociale verandering. In Taakontwerp en werkorganisatie, een socio-technisch veldexperiment, worden gelijksoortige ontwikkelingen bij de PTT beschreven.⁸² Eén aspect uit het rapport over 4 jaren werkstructurering wordt in het volgende als voorbeeld van sociale verandering als participatie-ontwikkeling naar voren gehaald.

Cyclusverlenging, verruiming van de taak van individuele werkers met elementen van machinebeheer, controle en planning van eigen output, mogelijkheden om zelfstandig-regelend op te treden, en taakroulering scheppen een situatie van functionele verantwoordelijkheid, meer inzicht, afwisseling en ontwikkelingskansen voor de individuele werker.

Op veel plaatsen beperkt werkstructurering zich tot het scheppen van activerende en motiverende individuele taaksituaties.

De werkers waarderen deze elementen positief, hebben minder klachten over gejaagdheid en zenuwachtigheid maar zeggen 'werkorganisatie, sfeer en leiding als belangrijker te ervaren dan de feitelijke werkinhoud'.⁸³ Op meer plaatsen in het rapport keert dit punt terug: de aanvankelijke doelstelling van werkstructurering – monotonie bestrijden, het werk afwisselend maken, naast verhoging van flexibiliteit, verbreding van bekwaamheid e.d. – verandert; de nadruk op *autonomie en zelfstandigheidsaspecten van kleine werkgroepen wordt groter*. De aanvankelijk met werkstructurering beoogde veranderingen van werkwijzen 'scheppen tevens de mogelijkheid van bedrijfsorganisatie op basis van kleine relatief-autonome produkt-gerichte werkgroepen'.

De lager kaderfuncties komen door deze ontwikkeling in principe te vervallen. Leiding in de zin van toezicht op en controle van de werkvoortgang wordt overbodig want deze wordt een taak van de autonome werkgroep. De inhoud van het leidinggeven wordt op een hoger niveau: groepen aan elkaar verbinden, van middelen voorzien voor hun produktietaak, 'grensproblemen' oplossen, e.d. Werkstructurering in de zin van bevordering van groepsautonomie leidt tot ontverticalisering, lijnverkorting en in principe tot veranderingen in de machtsstructuur.

Uit een oogpunt van sociale verandering is de ontwikkeling van organisatie als geheel van 'individueel motiverende taaksituaties' naar 'bedrijfsorganisatie op basis van autonome basisgroepen' uitermate belangwekkend. Op hoger organisatieniveau vindt men een parallel in de ontwikkeling van werken volgens individuele specialismen naar werken in collectieve projectverbanden (zie Hoofdstuk 2). Wat in het laatste geval een verandering van aspect-gerichtheid naar probleem-gerichtheid is, treft men op produktieniveau aan als de verandering van handeling-gerichtheid naar produkt-gerichtheid. In beide situaties wordt de afstand tussen de werker en de organisatiedoelstellingen aanmerkelijk kleiner. In beide situaties treedt naast vergroting van kennis, inzicht en overzicht, een toename van invloed op besluitvorming op (verandering van machtsverhoudingen). Individuele activering wordt element van collectieve activering. Men mag van het consequent organiseren volgens de idee van 'autonome basisgroepen' andere sociaal-transformerende effecten verwachten: Het verminderen van stratificatie, verdergaande collectivering van beloningsvormen, experimenten inzake besturing volgens het beginsel van afvaardiging, het kiezen van leiders, e.d.

5. Organisatie en conflict

INLEIDING

De organisatiesociologie volgt ook op het punt van de verklaring van het conflictverschijnsel de ontwikkeling binnen de algemene sociologie. In de laatste worden thans nogal eens de 'ordesociologie' en de 'conflictsociologie' als theoretische denkaders tegenover elkaar gesteld. Uit een paradigma van Horton blijkt dat het daarbij om reeksen van sleutelbegrippen gaat in een ideaal-typisch contrast: harmonie, integratie, orde consensus, identificatie en stabiliteit enerzijds, en conflict, desintegratie (deviantie), dissensus, coercie en verandering anderzijds.¹ Ook Dahrendorf heeft dergelijke contrast-modellen ontworpen die Cohen samenvat als het 'integration-consensus' en het 'coercion-conflict' model van de samenleving.² Een uitvoerige becommentariëring van deze binnen de algemene sociologie enigszins gecultiveerde discussie valt buiten het bestek van dit hoofdstuk. Het is van belang te constateren dat vanuit de optiek van de conflictsociologie het conflict als 'de' motor van sociale verandering gezien wordt.

Dit uitgangspunt is nu juist in het volgende (althans op organisatoneel niveau) ter verkenning aan de orde.

Het contrasteren van de thesen 'integratie - stabiliteit' en 'conflict - verandering' voert weer terug naar de discussie over de functionele systeembenadering versus de actiesociologie zoals deze in Hfdst. 1 geëntameerd en uitgewerkt werd (het z.g. Parsons-Dahrendorf-debat). Waar het in deze publikatie zowel om een verkenning gaat van een aantal invalshoeken in het complexe verschijnsel van organisatonele verandering als om een meer algemeen theoretisch schema, – de complementariteit van de systeem- en actiebenadering –, wordt in dit hoofdstuk om beide redenen dieper op 'conflictverschijnselen in organisaties' ingegaan.

Men mag stellen dat het orde-conflict of consensus-coercie-debat op

verschillende overtuigende wijzen binnen de algemene sociologie gelineariseerd zoniet opgelost is. Thurlings sprak in 1960 reeds over 'structureel-functionalisme of conflictsociologie' als een 'valse tegenstelling'. Met behulp van noties zoals graad van stabiliteit en het onderscheid tussen integratie als waardenconsensus en evenwicht als een stabiliteit en machtsverhoudingen, heeft hij het functionalisme gemodificeerd en geschikt gemaakt voor een verklaring van conflictverschijnselen. Het onderscheid naar manifest en latent conflict draagt hier eveneens toe bij: de stabiliteitssituatie van de laagste graad (d.w.z. waar het functioneren van een sociaal systeem slechts door machtsverhoudingen gehandhaafd wordt) duidt op een spanningsrelatie, op een latente conflictsituatie. Deze wordt manifest wanneer een partij poogt om met behulp van machtsmiddelen een regeling die zij legitiem acht af te dwingen van een andere partij die deze als illegitiem beschouwt en zich tegen deze met machtsmiddelen tracht te verzetten. Heeft een van beide partijen succes dan ontstaat minstens een nieuwe evenwichtstoestand (een laagste niveau van stabiliteit) die op haar beurt latente conflictsituaties inhoudt. Het is ook mogelijk dat de waarden van de overwinnaar algemeen aanvaard worden zodat een stabiliteit gebaseerd op consensus resulteert.³

Impliciet houdt het bovenstaande denkschema actiesociologische trekken in: partijen die waarden aanhangen en deze in interactie (conflict, competitie, onderhandeling, enz.) met andere partijen in de structuur trachten te realiseren, waarbij middelen (o.a. machtsmiddelen) ingezet worden.

De Moor stelt dat sociale systemen door perioden van conflict en integratie gekenmerkt worden. Zij volgen elkaar veelal op. Het zijn twee aspecten van de sociale werkelijkheid die elkaar voor hun verklaring veronderstellen. De 'eigen doelstellingen' vormen de fundamentele bron van conflicten maar zij verklaren tegelijk waarom weer een nieuwe geïntegreerde verhouding tot stand komt. De machtsmiddelen vormen de middelen voor het conflict maar tevens voor het tot stand brengen van en handhaven van een nieuwe geïntegreerde verhouding. De waarde verklaren waarom er sprake is van integratie maar tevens waarom conflict niet optreedt of zo laat optreedt. Kortom, alle categorieën die men nodig heeft voor een adequate beschrijving van en analyse van integratie (doeleinden, waarden, machtsmiddelen, relaties) zijn ook nodig voor de verklaring van het ontstaan en de vorm van het conflict.⁴

Zowel Parsons als Dahrendorf verwaarlozen bij hun ontwerp of

model van de sociale werkelijkheid de 'logische' progressie of evolutie van elkaar opvolgende conflict- en integratiefasen, die in het marxistische denken (de hegeliaanse dialectiek) zo centraal staat. Van den Berghe tracht functionalisme en conflictbenadering te synthetiseren en concludeert dat een dialectisch historisch perspectief zowel het coercie- als het consensusmodel van de sociale werkelijkheid ondersteunt.⁵ Lockwood onderscheidt systeemintegratie en sociale integratie. De laatste verwijst naar consensus in de zin van solidariteit, de eerste naar functionele interdependentie van delen in sociale systeem. In een samenleving gebaseerd op een gestructureerd conflict (bijv. een pluralistische democratische samenleving) kan er sprake zijn van integratie van de infrastructuur ten opzichte van de institutionele laag zonder dat van solidariteit of algemene consensus gesproken kan worden.⁶

Cohen brengt tegen de door Dahrendorf onderscheiden begrippenreeksen van het consensus- en coerciemodel in dat de begrippen niet 'mutually exclusive' zijn. Begrippen uit beide reeksen gaan samen waar de sociale werkelijkheid gekenmerkt wordt door spannings- of contradictie-elementen. Coercie kan gepaard gaan met gelegitimeerd gezag (bijv. in militaire organisaties). Consensus betekent niet noodzakelijk dat er geen impulsen voor verandering zijn; er kan consensus over de noodzaak van verandering bestaan maar niet over de wegen of inhoud. Conflictsituaties kunnen als cooperatie-typen en -graden beschreven worden (bijv. geïnstitutionaliseerde vormen van 'vredelievend' overleg.⁷ Ook Horowitz trekt ten strijde tegen het begrip consensus en noemt het een 'vague reference point of modern sociology'.

Consensus komt niet voort uit een vox populi maar uit contradictoire en geïnterrelateerde behoeften en plannen van mensen en groepen. De these dat consensus de basis van de sociale structuur (van organisaties) vormt, weerspiegelt soms een dominante ideologie (Hfdst. 1), soms niet meer dan het experimentele probleem om het sociale 'in wording' (instabiele relaties, conflictsituaties, enz.) te bestuderen en te onderzoeken. Sociale verschijnselen dienen in termen van niveaus en typen van integratie, consensus, conflict beschreven te worden.⁸ Als men zover is dat ook binnen een structureel-functionalistisch kader gesproken wordt over partiële integratie, relatieve consensus, niveaus van integratie, e.d., dan is het nog maar een kleine stap naar de opvatting waarin conflict gezien wordt als een expressiemiddel voor aspiraties en waarden van sociale groepen.

Freudenberg stelt dat conflict en consensus 'Unterklassen sozialer Interdependenz' zijn. Hij ontwikkelt een classificatieschema 'in wel-

chem sowohl sozialer Konflikt als auch soziale Harmonie mit Hilfe der gleichen Variablen erfasst werden können'.⁹ In een sociaal systeem worden de actoren (individuen en groepen) gekenmerkt door hun sociale positie, hun belangen en hun waardenoriëntaties.

De betrekkingen tussen de actoren kunnen getypeerd worden naar de mate van correlatie van positieveranderingen en naar de subjectieve betekenis van de interactie voor elk der partijen. Als men de betekenis van de interactie voor de partijen uitdrukt op een schaal lopend van een zeer hoog naar een laag subjectief nut (Gleichgültigkeit) en de correlatie van positieveranderingen onderscheidt naar negatief/positief en hoog/laag (bijv. negatief betekent: de 'winst' van A is 'verlies' voor B of de acties die A dichterbij het doel brengen houden B van zijn doel af), dan laat zich op logische wijze een typologie van coöperatie afleiden. 'Enge Harmonie' en 'intensiver Konflikt' zijn dan extremen (hoog subjectief nut van interactie, en resp. een hoge positieve en hoge negatieve correlatie van positieveranderingen) terwijl 'onbepaalde betrekkingen' en 'indifferente betrekkingen' een midden vormen.

Coser nuanceert tenslotte de stelling dat conflict en verandering noodzakelijk zouden samenhangen. Hij beargumenteert dat conflict zowel stabiliserende als instabiliserende (dynamiserende) effecten kan hebben. Conflictverhoudingen van een groep met andere groepen kunnen tot een vergroting van identiteitsbesef (de vorming van een eenheidsfront) en tot toenemende integratie leiden (grenshandhaving). Binnen een sociale eenheid betekent conflict dat er discussie over de normen, regelingen, en doelstellingen plaatsvindt. Daaruit kan aanpassing of vernieuwing resulteren. Ieder sociaal systeem impliceert dat er een allocatie van macht van status, van 'inkomen' is over de samenstellende actoren (individuen en groepen) 'Conflict ensues in the effort of various groups to increase their share of gratification . . . However mere frustration will not lead to a questioning of the legitimacy of the position of vested interests, and hence to conflict. Levels of aspiration as well as feelings of deprivation are relative to institutionalized expectations and are established through comparison . . . they may act out in a deviant manner that may have serious dysfunctional consequences for the system and bring about change in this way . . . if the strain leads to the emergence of specific new patterns of behaviour of individuals or whole groups who pursue the optimization of gratification . . . social change that reduces the sources of their frustration may become about'.¹⁰ Coser relateert en noemt condities waaronder coercie en conflict (positief) met verandering samenhangen. In feite

bevat ook de redenering van Coser de elementaire componenten van het eerder behandelde actiemodel: actoren (partijen) die op basis van eigen aspiraties (al of niet gepaard aan gevoelens van deprivatie) de legimiteit van een sociale situatie betwijfelen (d.w.z. de machtsverdeling, de inhoud van rollen, de doelstellingen), tot meer of minder antagonistisch gedrag komen, waaruit een herverdeling van macht of een herdefiniëring van rolinhouden of doelstellingen kunnen voortkomen.

Een conclusie van deze 'aanloop' naar het eigenlijke onderwerp is, dat begrippen als consensus, coercie, conflict, en de tussen dergelijke extremen liggende begrippen als competitie, onderhandeling, afhankelijkheid, *typen en niveaus van structurering van menselijke interactie en coöperatie beschrijven.*

Het actiesociologische kader lijkt voor de verklaring en analyse van conflictverschijnselen belangrijk omdat de basisbegrippen, – actoren of partijen en hun doelstellingen, en de interactie van partijen in een deels gegeven deels wordende sociale situatie –, naar *bronnen en effecten* van conflict verwijzen voor zover deze gelegen zijn in meer of minder bewuste veranderingsopties (strategieën) van partijen. De functionele systeembenadering oriënteert zich op het geheel waarbinnen partijen meer of minder conflictueel interacteren. Zij beziet de sociale situatie onder haar structuuraspect of onder haar aspect van 'matrix van actoren' en lijkt bijzonder geschikt voor het beschrijven van de *bronnen en effecten* van conflict voor zover deze in de sociale situatie gelegen of traceerbaar zijn bijv. in termen van machtsverhoudingen.

Zo geeft Teulings een schema waarin groei en ontwikkeling van organisaties in verband gebracht worden met kwantitatieve en kwalitatieve verhoudingen tussen de categorieën 'managers en specialisten'. Veranderingen in omvang (grootte) van een organisatie roept kwantitatieve veranderingen op, d.w.z. in de aantalverhoudingen tussen beide partijen. Deze leiden tot veranderingen in de machtsverhoudingen (herverdeling van macht, inkomen en prestige) waardoor het type organisatie verandert, bijv. zich ontwikkelt van een beheersings- naar een ontwikkelingsregiem (grote toename van professionele werkers belast met ontwikkelings- en vernieuwingstaken). Dit proces van structuurverandering dient tevens beschreven te worden vanuit de houdings- en oriëntatieverschillen tussen de partijen, 'managers' en 'specialisten', bijv. managers en sociale beleidsdeskundigen binnen industriële organisaties. De hogere of lagere positie in de structuur schept meer of

minder en andere machtsmiddelen ter realisering van de partieel conflicterende opvattingen m.b.t. de organisatiedoelstellingen. De resulterende 'nieuwe matrix van partijen' kan beschreven worden als een nieuwe structuur (herverdeling van macht) en als een veranderde set van dominante normen en waarden (bijv. een hoger prestige van kennisposities ten opzichte van hiërarchische posities).¹¹

In dit hoofdstuk wordt beoogd een *'framework' van variabelen op te stellen ter verklaring en analyse van organisationele conflictverschijnselen*. In dit globale model gaat de aandacht vooral uit naar conflict als *oorzaak, begeleidingsverschijnsel of gevolg van veranderingsverschijnselen*. Tenslotte wordt het thema conflict-in-organisaties beperkt tot het intra-organisationele conflict d.w.z. tot de spanningsverhoudingen tussen partijen, groepen of organisatiesegmenten.

In paragraaf 1 worden enige algemeen-sociologische definities van conflict gepresenteerd. Daarna volgt een nadere definiëring van organisationeel conflict.

De doorwerking van het onderscheid tussen systeem- en actiebenadering op het gebied van het conflictverschijnsel houdt een globale typologie in: systeemconflict en sociaal of belangenconflict.

In paragraaf 2 worden de kernvariabelen van het model van organisationeel conflict behandeld: *partijen en hun doelstellingen, interdependentie* (afhankelijkheid), *de structuur van het conflictveld, rang, macht en beheersing*, en tenslotte *onzekerheid en besluitvorming*. Bijdragen uit de conflict-theoretische literatuur worden bij de behandeling van elk van de kernvariabelen in het kort gepresenteerd en toegepast op het organisationele conflictverschijnsel. Hierbij worden ook summieriende illustraties uit de organisatie-sociologische onderzoeksliteratuur behandeld.

In paragraaf 3 wordt een globaal conflictmodel geschetst als een samenvatting van het in paragraaf 2 behandelde.

1. ENIGE DEFINITIES VAN CONFLICT. ORGANISATIONEEL CONFLICT. TYPEN VAN CONFLICT

Galtung definieert conflict als onverenigbaarheid van doelstellingen of waarden welke door de bij het conflict betrokken partijen worden nagestreefd.¹² Galtung past deze definitie toe op conflictverschijnselen op verschillende analyseniveaus: interindividueel, intergroeps, inter-organisationeel en internationale conflicten.

Thurlings' definitie bevat meer elementen: waarden, machtsmiddelen en de sociale structuur. Conflict is een poging van positiebekleders in de sociale structuur om met behulp van machtsmiddelen deze in overeenstemming te brengen met de door hen aangehangen waarden.¹³ Boulding stelt conflict en competitie aan elkaar gelijk en definieert conflict bijgevolg als een 'situation of competition in which the parties are aware of the incompatibility of potential future positions and in which each party wishes to occupy a position that is incompatible with the wishes of the other'.¹⁴ In Bouldings definitie verwijst 'future position' naar de strategie, d.i. een preferentievolgorde met betrekking tot wenselijke situaties van elk van de partijen. North, Koch en Zinnes voegen een nieuwe dimensie toe: 'all policy conditions which are mutually incompatible at a given time... are said to constitute a problem or conflictsituation'. Deze omschrijving maakt een relatering van conflict aan besluitvorming mogelijk. Bovendien komt een sociale eenheid, bijv. een organisatie, er meer als totaliteit in naar voren, en wel 'op een gegeven tijdsmoment geplaatst voor onverenigbare doeleinden'.¹⁵ Ook Simon betreft conflict op besluitvormingsprocessen en verruimt de definiëring tot moeilijkheden bij het proces van organisationele besluitvorming. Als voorwaarden voor inter-groepsconflict voegt hij dan wel toe dat er een reëel gevoelde noodzaak moet zijn om tot gezamenlijke besluitvorming te komen. Ook een verschil m.b.t. de perceptie van (oriëntaties op) de werkelijkheid schept bij gezamenlijke besluitvorming een conflictsituatie tussen groepen.¹⁶

Bovenstaande definities en omschrijvingen bevatten elementen die voor een model van intra-organisationeel conflict van belang zijn. Er is in conflictsituaties allereerst sprake van partijen (sociale eenheden: groepen, groeperingen, categorieën) met doelstellingen, preferenties, waarden of een strategie, die partieel onverenigbaar zijn. Het conflict-'veld' is vervolgens gestructureerd. In het geval van conflict in organisaties is er sprake van een structurering van de verhoudingen tussen de partijen die verschillen in toegang tot of beschikking over macht en andere hulpbronnen inhoudt. Er is sprake van een 'schaarste' van 'begeerde goederen': macht, kennis, prestige, inkomen en andere waarden, enz. Schaarste duidt op een relatief beperkt 'totaal' van waarden; tegelijk is er een verdeling van bevredigingsmogelijkheden (feitelijke en potentiële) over de partijen (bijv. machtsverdeling). In het organisationele besluitvormingsproces 'ontmoeten' de partijen elkaar en worden verschillen in doelstellingen, belangen en waardenoriëntaties manifest, zodat een conflictsituatie kan resulteren. Het conflict-proces is dan construeerbaar als een proces waarbij gepoogd wordt tot

probleemoplossing te komen. Terwijl alle definities een conflicthouding in termen van vijandigheid, antagonisme, enz., veronderstellen, spreekt geen van hen zich uit over het conflictgedrag, bijv. in termen van agressie, onderhandeling. In algemene zin houdt conflictgedrag wel in dat er 'machtsmiddelen gebruikt worden'.

In organisatiesociologische inleidingen en handboeken wordt veelal geen afzonderlijk hoofdstuk gewijd aan inter- en intra-organisatieel conflict. Conflict wordt eerder als een algemeen sociaal verschijnsel behandeld met een aantal implicaties voor het inzicht in organisatieel conflict.¹⁷ Conflictverschijnselen vormen wel de focus van een toenemend aantal empirische organisatiestudies.

Pondy ziet organisatieel conflict als het conflict tussen 'the sub-units of formal organizations' en onderscheidt een drietal typen. 'Bargaining' conflict is iedere *competitie om schaarse hulpbronnen*. Het betreft het conflict van belangengroepen zoals labor en management in een onderneming, de bekleeders van deskundigheidsposities en de bekleeders van beslissingsposities (specialisten en management), en tussen groeperingen die op enigerlei rangdimensie als 'hoog' en 'laag' gekwalificeerd kunnen worden.

Bureaucratisch conflict verwijst naar *partijen die in een hiërarchische relatie* op elkaar betrokken zijn. Autonomiebehoefte vormen dan de conflictbasis in zoverre dat een van de partijen een activiteit van de andere tracht te bepalen of te beheersen (voorspelbaar te maken) terwijl de andere deze activiteit als een eigen vrijheids- of discretiegebied ziet en zich aan beheersing daarvan tracht te onttrekken.

De meeste auteurs situeren het conflictverschijnsel in deze dimensie – de 'control structure' – van een organisatie. Het leeuwedeel van de sociaal-psychologische studies met betrekking tot het interindividuele conflict heeft eveneens op de verticale dimensie van organisatie betrekking (de verhouding leider-geleiden).

Aangezien op basis van Dahl en Emersons werk macht algemeen gedefinieerd wordt als het bepalen van het gedrag van een sociale eenheid door een andere eenheid, is het begrijpbaar dat macht en conflict veelal in nauwe samenhang besproken worden.¹⁸

In zoverre macht een schaarse hulpbron in een organisatie is en een middel in iedere conflictsituatie, kan gesteld worden dat de beide typen van conflict, – competitie om schaarse goederen en verwerving of verdediging van autonomie in een hiërarchische relatie –, enigermate overlappen. Zo zijn specialisten en managers soms in een hiërarchische verhouding op elkaar betrokken.

Tenslotte onderscheidt Pondy systeemconflict: conflict tussen *partijen in een functionele relatie*. Het conflict is gelegen in de divergentie van doelstellingen in situaties waarin partijen moeten samenwerken maar niet tot een consensus met betrekking tot gezamenlijke actie kunnen komen. Lateraal conflict moet gesitueerd worden in de functionele interdependentieverhoudingen die voortkomen uit processen van differentiatie en segmentering in organisaties (Zie Hoofdstuk 1). Gedacht kan worden aan de conflictuele verhoudingen tussen productie, marketing en research-en-ontwikkeling in industriële organisaties. De formele rolinhoud van deze systeem-delen impliceert in besluitvormingssituaties, bijv. het introduceren op de markt van een nieuw produkt, potentiële criteria-conflicten, i.c. productierentabiliteit, marktvoorziening, en technische realiseerbaarheid. In zoverre organiseren berust op een differentiatie van totaal- en deeldoelstellingen en daarbij functionele autonomie voor organisatie-segmenten ('afdelingen', organen) ontstaat, is het laterale of systeemconflict een permanent gegeven in organisaties. Pondy relateert noch dit laatste type van conflict noch de andere aan organisationele besluitvormingsprocessen. De theorieën van Simon en March en Cyert en March (waarover in de volgende paragraaf meer volgt) houden de grondidee in dat organisationele besluitvorming een samenspel van sub-eenheden (systeem-delen) oproept, waarbij *verschillende preferentievolgordes ten aanzien van dezelfde set van doelstellingen conflicteren*. Voor de verbinding van conflict en besluitvorming is het van het grootste belang een doelstelling (een waarde, enz.) te zien als een beslissingscriterium.¹⁹

Voor het te ontwikkelen conflictmodel is het onderscheid tussen conflictsituatie en conflictproces van belang. Verschillende auteurs (o.a. Boulding, Galtung, Pondy) benaderen conflict als een proces: op basis van een latente conflict*conditie* en versterkt door conflict*houdingen* (affectieve en cognitieve percepties van partijen) manifesteert zich het conflict in conflict*gedrag*. Een conflict*periode* eindigt veelal in de vorm van 'een of andere regeling' van de verhoudingen tussen de partijen die in meerdere of mindere mate latente condities voor volgende conflictperioden in kan houden.

In extreme situaties (bijv. oorlog) wordt een van de partijen voor onbeperkte tijd geëlimineerd; in de meerderheid van de gevallen wordt door machtsuitoefening of de statusquo hersteld, of de verhouding tussen de betrokken partijen gewijzigd (herverdeling van macht, van 'waarden', een herdefiniëring van doelstellingen van een van beide of beide partijen.²⁰ Galtung heeft in het bijzonder op

escalatieprocessen in conflictsituaties geweest. Een onverenigbaarheid van doelstellingen, – een conflictconditie of -situatie –, leidt geleidelijk tot opvoering van agressiviteit (conflicthoudingen) en tot op vernietiging gericht gedrag (conflictgedrag).

Met name op het gebied van het organisationele conflict zijn twee begrippen tenslotte van grote betekenis: conflictbeheersing en conflictoplossing (conflictmanagement en conflict resolution). Deze begrippen ontleen hun betekenis aan het feit dat conflict als een proces, als een 'episode' en dat 'geschiedenis' of ontwikkeling als een sequentie van conflictepisodes gezien moet worden.

De veranderingspotentie van conflictsituaties wordt bepaald door de kenmerken en resultaten van de *processen van conflictbeheersing- en uitwerking*. Deze processen doorbreken in principe de escalatiespiraal die op basis van Galtungs bevindingen in het algemeen aan conflictsituaties toegeschreven kan worden indien zij 'aan zich zelf overgelaten worden'. Processen van conflictbeheersing en -uitwerking kunnen in het algemeen beschreven worden als processen van probleemoplossing. Hierbij zijn typen onderkenbaar, competitie, onderhandeling, coalitie-vorming.

Organisatie en organiseren houden in dat partijen en segmenten in een spanningsrelatie tot elkaar gebracht worden en dat er tevens beheersings- en oplossingsmechanismen in werking gebracht worden (Hoofdstuk 2). Vooruitlopend op de laatste paragraaf van dit hoofdstuk kan gesteld worden dat het *organiseren conflict* (van partijen en systeemdelen) *veronderstelt, creëert, beheerst en regelt*, en dat *conflictprocessen uit kunnen lopen in nieuwe of gewijzigde organisationele regelingen* (doelstellingen, rolinhouden, machtsverdeling, differentiatietype).

2. KERNBEGRIPPEN VOOR EEN MODEL VAN ORGANISATIONEEL CONFLICT

Partijen en hun doelstellingen

Bernard constateert dat in de 20e eeuw (in tegenstelling tot de 19e eeuw) het theoretisch denken op het gebied van het conflict gedurende lange tijd meer door wetenschappen als psychologie en economie dan door de sociologie bepaald is geworden. Zowel economie als psychologie hebben hierbij via de z.g. *speltheorie* een grote invloed uitgeoefend. Sedert het baanbrekende werk van Neumann en Morgenstern heeft de speltheorie een voortdurende belangstelling van vooral de positivistische school binnen de sociale wetenschap ondervonden.

De speltheorie beschrijft het pure conflict of het 'zerosum-game' dat Bernard een *rationalistisch conflictmodel* noemt. De spelers of partijen trachten 'iets' te maximaliseren en de 'kosten' te minimaliseren. De partijen weten wat ze willen en hebben een preferentievolgorde voor hun doelstellingen; zij staan tegenover elkaar als rationele opponenten met een bepaalde gelijke mate van beheersing van (o.a. informatie over) de situatie. Het spel – het conflictproces – bestaat uit een op elkaars gedrag reageren waarbij winst voor de een verlies voor de ander betekent (bijv. het schaakspel).

Bij de toepassing van dit model op situaties waarin de afhankelijkheid van partijen van elkaar een wezenlijk element van het conflict uitmaakt, zoals bij stakingen, oorlogen, antagonismen in een gezins-situatie, in een formele organisatie, 'verstoort' een zekere gemeenschappelijkheid van belangen het rationalistische of spelmodel. Het conflict kan dan ook voor beide partijen ongewenste uitkomsten opleveren.

Schelling heeft het spelmodel opnieuw geconceptualiseerd als 'mixed motives game'.²¹ De interdependentie der spelers leidt tot de noodzaak van enige communicatie en coöperatie. Bernard noemt deze ontwikkeling 'the revolutionary breakthrough of Thomas C. Schelling in the conceptualization of game theory and its transformation into a theory of social interaction'.²² Er treedt wederkerige beïnvloeding en manipulering op tijdens het conflictproces. Bernard spreekt van een *strategisch conflictmodel*.

Schelling zelf spreekt ook over 'bargaining' en 'a theory of interdependent decision'.²³ Een belangrijk voordeel van dit model is dat het dynamisch is; de spelers accepteren de pay-off-matrix niet als een gegeven; er is 'trading' mogelijk, beïnvloeding en verandering van elkaars preferentieschema's. Voor een model van organisationeel conflict is het van belang dat het strategische conflict op globale doelstellingen of strategieën van partijen gebaseerd is. In het militair-strategische, politieke en internationale vlak speelt het strategische conflictmodel nog steeds een grote rol (opstellen van predicties) zoals in het werk van de Rand-corporation en van Herbert Kahn tot uitdrukking komt.

Een andere tak van de conflicttheorie die Freudenberg 'systeem-theoretisch' en Bernard 'non-strategic' noemt, heeft zich beziggehouden met modellen waarin de spelers of partijen collectiviteiten zijn, bijv. naties.²⁴ In tegenstelling tot de redenering van de speltheorie, – namelijk een proces van rationele besluitvorming –, stelt bijv. Richardson de vraag naar de innerlijke wetmatigheden die het ontstaan en verloop van grote internationale conflicten tussen naties in de 19e en 20e

eeuw bepaald hebben. Individuen, groepen en organisaties (collectiviteiten) worden in deze benadering in grote systemen (naties) geïntegreerd en gedetermineerd gedacht. Richardson komt aldus tot predicties en verklaringen m.b.t. verschijnselen zoals een bewapeningswedloop waarin een *eigen strategie van partijen geen rol speelt*.²⁵ Vijandigheid – een collectief gevoel – krijgt dan een grote plaats als verklarende variabele, terwijl bewuste planning en calculatie van belangen onderschat worden.

Voorals Boulding heeft zich tegen het non-strategische van het Richardson-model verzet. Hij benadrukt dat naties, organisaties, e.d., quasi-persoonlijkheden zijn; zij hebben eigen doelstellingen, 'images of reality' en eigen hulpbronnen. Bernard vat het kernachtig samen in de uitspraak 'he (Boulding) sees nations as rational and conscious decisionmakers with scales of preference'.²⁶ Boulding leunt sterk aan tegen het economisch modellen denken en ziet conflict volgens een 'bargaining model' waarmee hij toch weer een strategische conflict-benadering volgt. Bij de toepassing van een conflictmodel op organisaties is bij Boulding een fundamenteel uitgangspunt dat sociale systemen door drie elementen gekenmerkt worden, en wel: 'necessity, chance and freedom'.²⁷

Deze opvatting moet in het licht van Bouldings fameuze theorie over de hiërarchie van systemen in de dode en levende natuur gezien worden.²⁸ De drie elementen van Boulding zijn resp. als 'randvoorwaarden (complexiteit), onzekerheid (turbulentie van de omgeving) en strategievorming' in de beschouwingen van de Hoofdstukken 2 en 3 als centrale categorieën naar voren gekomen. Sociale systemen (en deel-systemen) bestaan uit mensen en groepen die een beeld of strategie ten aanzien van de toekomst hebben, d.w.z. plannen en opties, die in het handelen gerealiseerd kunnen worden, binnen randvoorwaarden en onder onzekerheidscondities. Bouldings model omvat vier kernbegrippen: partijen, een conflictveld, de dynamiek van de conflict-situatie en beheersing van conflict.

Het gaat bij conflict om partijen die ten aanzien van het conflictveld (een concrete situatie) een preferentievолgorde hebben voor wat betreft te bezetten posities. In labor-managementconflicten hebben partijen een voorkeursvolgorde t.a.v. de uitkomsten van arbeidscontracten. Wanneer er sprake is van conflict in de machtsdimensie van een organisatie betreedt elk van de partijen het conflictveld met een voorkeursvolgorde ten aanzien van mogelijke machtsverdelingen. De preferentieschema's van beide of meerdere partijen hebben iets verenigbaars en iets onverenigbaars. Onderhandelingsprocessen zijn erop

gericht elkaars preferentieschema's te verkennen, te beïnvloeden en eventueel te veranderen. Het conflictveld is onder meer gestructureerd door de preferentievolgordes van de partijen en maakt acties mogelijk: 'trading moves' waarin beide partijen beter af zijn en 'conflict moves' waarin de ene partij beter de andere slechter af is. Boulding ziet de dynamiek van de conflictsituatie als een reeks acties en re-acties van partijen waarbij veelal van een niet-proportionele vijandigheidsverhouding sprake is. Vijandigheid moet gezien worden als de mate van antagonisme van partijen met betrekking tot de door beide begeerde maar partieel onverenigbare posities in het veld. De antagonistische houdingen van bijv. twee partijen kunnen in een coördinatenstelsel op lijnen tegen elkaar uitgezet worden. Op het snijpunt is een tijdelijke evenwichtspositie mogelijk tot het veld opnieuw in beweging komt. Als de lijnen parallel lopen of divergeren is er kans op instorting van het systeem door een escalatie-beweging naar zeer hoge hostileitensniveaus.

Een belangrijke implicatie van het (in een coördinatenstelsel beschreven) dynamische conflictproces is dat de partijen bij hun actie aan de verdere reeks van acties en reacties moeten denken; zij kunnen anders het proces in een deel van het veld brengen waar beide slechter af zijn. Bouldings conflicttheorie impliceert een zeker '*ondergrens*' waarbuiten het systeem desintegreert, zijn doelstellingen niet bereikt of volgens welk criterium dan ook op voor beide partijen onaanvaardbare wijze functioneert. De notie *conflictgrens* geeft aanleiding tot uitspraken over conflictmogelijkheden en -begrenzungen al naar gelang het type organisatie of het type structuur waarbinnen conflicterende partijen interdependent zijn. In de volgende sectie van deze paragraaf wordt op dit belangrijke gegeven teruggekomen.

Het conflictmodel van Schelling en Boulding vertoont een aantal wezenlijke trekken van het actiesociologische kader dat onder meer in Hoofdstuk 4 (Figuur 14, pag. 155) geschetst is. Partijen of actoren die rationeel doelstellingen (waarden) nastreven; een situatiedefinitie die prioriteiten en preferenties inhoudt; interdependentie (interactie en communicatie) waarbij oriëntaties (strategieën) geconfronteerd worden; kortom, is er sprake van een *theoretisch parallellisme* dat tot de conclusie leidt dat het *actiesociologisch denken een spannings- of conflict-model impliceert*. Hierbij wordt dan verondersteld dat elke mate van incompatibiliteit van doelstellingen van actoren een zekere minstens latente spannings- of conflictsituatie inhoudt. In de actietheorieën van Rex en Silverman is het actiemodel tegelijk een model voor verklaring

van conflict en verandering.²⁹ In het algemeen lijkt het actiemodel geëigend om allerlei graden van conflictuele interactie te beschrijven en te verklaren.

De tot nu toe behandelde conflictmodellen zijn algemeen en dienen ter beschrijving van conflict tussen individuen, groepen, organisaties, collectiviteiten en naties.

Voor het ontwikkelen van een model van organisationeel conflict dienen elementen toegevoegd te worden die de *interdependentie van de partijen*, nader beschrijven.

Interdependentie van partijen in de structuur

Het is een grote verdienste van Gouldner dat hij het voor de sociale systeembenadering zo cruciale begrip *interdependentie* als problematisch eerder dan als een gegeven kenmerk benaderd heeft.³² Voor een fundamentele benadering van spannings- en conflictverschijnselen in organisaties zijn Gouldners begrippen interdependentie en 'functionele autonomie' van groot belang. Interdependentie moet niet alleen vanuit het geheel, – d.w.z. de gemeenschappelijke doelstellingen –, maar ook vanuit de tendens tot zelfhandhaving en de partiële onafhankelijkheid van de delen begrepen worden. Structuren kunnen gekenmerkt worden naar hun *graad* van interdependentie: 'at one extreme each element may be involved in a mutual interchange with all others; at the opposite extreme each element may be involved in mutual interchanges with only one other; the former may be regarded as defining maximal . . . the latter as defining minimal interdependence or 'systemness'.³¹ In het geval van hoge interdependentie bezitten de delen een lage functionele autonomie. 'Functional autonomy of a system part is the probability that it can survive separation from the system'. Het begrip functionele autonomie verwijst naar de *delen* en hun asymmetrische functionele verhoudingen en richt de aandacht op relaties die spanning creëren. Volgens Gouldners opvatting is 'organisatie', d.w.z. een differentiatie van delen of partijen een in principe permanent conflictuele situatie; er spelen tegelijk centripetale en centrifugale krachten; zij is een precare balans van onafhankelijkheids- en afhankelijkheidsrelaties. De delen of partijen hebben een bepaalde strategie bij het streven naar handhaving van hun functionele autonomie; zich terugtrekken uit het geheel, de eigen afhankelijkheid spreiden, of het pogen tot een re-organisatie, d.i. tot verandering van het systeem te komen.

Structuurprocessen in organisaties (Hoofdstuk 2) leiden tot het

vormen van subdoelen en sub-sub-doelen, tot het ontstaan van functionele geledingen (door specialisatie en professionalisering), tot de vorming van machts- en beslissingsniveaus (hiërarchering). In deze processen komt zowel een intergrerende als een *differentiërende werking* naar voren want zij leiden tot 'eigen' doelstellingen, afgeschermd machtsgebieden, garanties voor onafhankelijkheid (via regels en formalisering).

Het ligt voor de hand uit Gouldners beschouwingen een conclusie te trekken met betrekking tot de relatie tussen de mate van functionele autonomie en de frequentie van intra-organisatorische conflicten. Van Doorn betoogt dat er geen sprake is van een rechtstreekse relatie. Hij brengt het *conflict patroon* in een organisatie in verband met de mate van functionele autonomie, niet de conflict frequentie.³²

Bij een hoge graad van functionele zelfstandigheid van de delen (subsystemen) beschikken deze over hulpmiddelen om het conflict aan te gaan met andere delen. Conflicten zullen dan veelal rationeel en 'realistisch' (Coser) zijn, d.w.z. gericht op realisering van eigen doelstellingen, die onverenigbaar zijn met die van andere delen. Bij een lage graad van functionele autonomie, d.w.z. in een sterk intern geïntegreerde normatieve organisatie, kunnen scherpe tegenstellingen ontstaan tengevolge van conflicten en spanningen die met de hoge mate van interdependentie van de delen (d.w.z. de sterke afhankelijkheid inzake 'need satisfaction') samenhangen.

Voor een theorie met betrekking tot organisatorisch conflict zal het van belang zijn de mate van conflict en het type van conflict (bijv. realistisch en niet-realistisch conflict) niet alleen in verband te brengen met de mate van differentiatie maar ook met het type *differentiatie* dat de structuur van partijen(delen) kenmerkt. Wat verder zal met name op het onderscheid tussen het bureaucratische en non-bureaucratische structuurtype teruggekomen worden. Afhankelijkheid en onafhankelijkheidsrelaties zullen in een volgende sectie vooral als *machtsrelaties* naar voren komen. Interdependentie (structuur), macht en conflict zijn begrippen die ten nauwste met elkaar samenhangen.

Het 'interdependentievraagstuk' zoals het in fundamentele zin door Gouldner in de functionele systeembenadering geïntroduceerd is, verschijnt binnen de speltheoretische traditie als de theorie van het *coalitievrijspel*.

Het coalitiemodel tracht een verklaring te geven voor conflictverschijnselen en de beheersing daarvan in situaties waarin de *belangen* van actoren overlappen maar niet samenvallen.

Een coalitie is een ordening van preferenties tussen een aantal partijen. Een proces van onderhandeling leidt tot het aangaan van een relatie, het accepteren van een gemeenschappelijk doel tegen een bepaalde prijs. Is eenmaal de coalitie gevormd dan treedt een zekere stabilisering van de conflictverhouding op; er worden normen ontwikkeld en verplichtingen aangegaan. Een coalitie zal veelal toch onder 'druk' blijven staan van de in feite onverenigbare preferentieschema's van de participanten en daardoor een tijdelijk karakter dragen. Cyert en March hebben het coalitiedenken vooral toegepast op het proces van besluitvorming in de onderneming, waarbij doelstellingen tot stand komen en gerealiseerd worden. In een onderneming zijn belangengroepen – management, werkers, leveranciers, afnemers e.d. – participanten in een onderhandelingsproces dat tot coalities leidt. 'Basic to the idea of a coalition is the expectation that the individual participants in the organization may have substantially different preference orderings (goals). That is to say any theory of organizational goals must deal successfully with the obvious potential for conflict inherent in a coalition of diverse individuals and groups'.³³

Besluitvorming en coalitievorming hangen samen aangezien besluitvorming een conflict van doelstellingen of 'decisie-criteria' impliceert. Het proces van coalitievorming en het 'ontstaan van organisaties' vertonen opvallende overeenkomsten: een gezamenlijk bepalen van doelstellingen (uitgaande van ten dele onverenigbare eigen doelstellingen), zich aan deze committeren tegen bepaalde offers en baten, de rechten en plichten vastleggen, en het alloceren van functies aan de participanten.

Aldus redenerend ontstaat een organisatieconcept dat een tijdelijke ordening van partieel conflicterende belangen inhoudt. Bij bouwprojecten ontstaan tijdelijke organisaties van relatief zelfstandige partijen (architect, aannemer, e.d.). Projectverbanden binnen organisaties zijn 'coalities' waarin specialistische afdelingen tijdelijk samengaan.

Coalities houden enerzijds een regeling en stabilisering van conflictuele verhoudingen tussen partijen in (toenemende interdependentie, afnemende autonomie) maar zijn anderzijds tijdelijke verbanden (organisaties) rijk aan spanning omdat het onderhandelingsproces op ieder moment weer kan inzetten. Coser stelt juist dat het vormen en uiteenvallen van *coalities tussen steeds wisselende partijen de stabiliteit* bevordert omdat er dan minder kansen zijn voor 'diepe tegenstellingen' en dichotomisering van een systeem. Het *alterneren* van pogingen van partijen om de 'eigen positie te verbeteren' (uitgaande van eigen belangen of functionele autonomie) en het aangaan van tijde-

lijke verbanden en een zekere regeling van het conflict, houdt een *spanning van confrontatie en samenwerking* in stand die functioneel lijkt voor verandering, bijv. uit een oogpunt van adaptatie aan interne en externe probleemsituaties. De in Hoofdstuk 2 beschreven ontwikkeling van de structuur naar een differentiatietype volgens projecten en probleemgroepen, (samenwerkingsverbanden, 'coalities') waarbij steeds andere functionele delen van een organisatie betrokken zijn, bleek een voorwaarde voor snelle adaptatie aan veranderende omgevingscondities.

Interdependentie en functionele autonomie van subsystemen enerzijds, en coalitievorming tussen partijen (belangengroepen) anderzijds, zijn begrippen waarin ook de twee organisatiedimensies, – systeem en actiestelsel –, tot uitdrukking komen.

Op basis van Gouldner's begrip 'functionele autonomie' en Cosers onderscheid tussen realistische en niet-realistische conflictpatronen, heeft Van Doorn gedachten ontwikkeld, die generalisering bevatten met betrekking tot het *verband* tussen *structuur*, *conflict tolerantie* en *conflict patroon*.³⁴ Aan de hand van Figuur 17 kunnen enige typologische uitspraken geformuleerd worden. Op basis van de mate van functionele autonomie voor de delen (individueen, groepen, subsystemen) van een organisatie, kan een continuum gedacht worden tussen twee extreme structuur- en conflictpatronen: de secte en de coalitie. De secte of vroege sociale beweging evenals de zuivere coalitie (van politieke partijen, van zelfstandige organisaties) zijn geen formele organisaties in de zin waarin in het voorgaande bijv. over universiteit, onderneming, vakvereniging, e.d. gesproken is.

Organisaties ontstaan en ontwikkelen zich zowel vanuit de situatie (a) als (b). Een sociale beweging wordt politieke partij met een kleine, vervolgens met een zeer grote aanhang; er ontstaat een 'apparaat', een differentiatie naar districten, afdelingen, enz. enz. Kortom een ontwikkelingsproces dat zich steeds verder van de grens (a) af beweegt.

Op geheel andere wijze ontstaan organisaties uit oorspronkelijk zelfstandige delen, bijv. een bouwprojectorganisatie uit een coalitie van een architectenbureau, enige aannemers, een uitvoeringsfirma, en een bouwadviesbureau. Bij dit fusieproces neemt de functionele autonomie af, ontstaat een formele duurzame structuur, enz. Kortom, de bouwprojectorganisatie verliest geleidelijk haar karakter van coalitie en verwijdt zich van de 'grens' (b).

De organisatiegraad verhoudt zich kromlijinig met de mate van functionele autonomie (curve (c) in Figuur 16). Zij is laag bij een hoge en bij een lage mate van functionele autonomie.

Organisatiegraad drukt de mate (niet het type) van structurering, formalisering, regulering uit.

Op het continuüm tussen de grenzen (a) en (b) bevinden zich gaande van (a) naar (b) de bekende organisatietypen: de politieke partij, de vakvereniging, de universiteit, het ziekenhuis, de onderneming. Eén organisatietype kan op het continuüm verschillende posities innemen: de conventionele universitaire organisatie meer in de richting (b), de raden-universiteit meer in de richting (a).

Zo heeft de gedivisionaliseerde onderneming (het concern) veel trekken van de coalitie (b), terwijl een gefunctionaliseerde ondernemingsorganisatie delen met minder functionele autonomie kent, en een projectorganisatie trekken van een intern geïntegreerd systeem heeft (a).

– Tolerantie en -absorptiemogelijkheden voor conflict dat door interne of externe verstorende factoren (crisis, bedreiging, onzekerheid, e.d.) tussen de delen geïnduceerd wordt, nemen in principe toe met de segmentering in de organisatie, d.w.z. met de functionele autonomie.

– Het conflicttype zal in de richting (b) van het rationele realistische type zijn en gepaard gaan met strategie, planning, en 'calculatie' van de zijde van de partijen, terwijl in de richting (a) conflict tot grote druk op de loyaliteit, op de algemene consensus, enz., zal leiden, en een uitgesproken probleemkarakter zal dragen (crisisbesef).

– Desintegratie van het systeem is in principe in alle continuumposities mogelijk, maar bedreigt als grootste gevaar de organisaties die op een 'eenheidsfront' berusten (algemene consensus). Ter linkerzijde is wisseling voor coalities tussen de delen mogelijk; ter rechterzijde kan zich een segment vormen met andere doelopvattingen (een 'vleugel' in een politieke partij).

Ter linkerzijde is conflict 'ingebouwd', een basiselement van de structuur (competitie van delen); ter rechterzijde is conflict in principe verstorend; soms is het naar buiten gericht nodig om het eenheidsfront te versterken, soms ook is het een expressiemiddel van een 'non-conforming enclave' of een 'frustrated group', welke tot veranderingen van doelstelling kan leiden (Leeds, Coser).

– De ideaaltypen (b) en (a) worden door horizontale verhoudingen tussen de delen gekenmerkt, resp. onder condities van grote en kleine zelfstandigheid van deze delen. Ter linkerzijde kan het nastreven van

eigen belangen door de delen leiden tot een verticale machtsstructuur. Een dominante coalitie kan de leiding nemen (bijv. marketing en productie tegenover de economie bij investeringsbeslissingen). Ter rechterzijde betreft conflict veelal het introduceren van afwijkende opvattingen over, d.w.z. heterogeniteit in de opvattingen over organisatiedoelstellingen en waarden (in de vakbeweging: belangenbehartiging, democratisering van arbeidsverhoudingen en politieke actie).

Binnen de grenzen (a) en (b) kan dichotomisering optreden als een algemeen dysfunctioneel gevolg van voortgezet en onbeheerst conflict. In politieke partijen en vakorganisaties ontstaan een oligarchische elite en leden; in industriële organisaties de afgeschermden sferen van planning en beleid enerzijds en uitvoering anderzijds, of een kloof tussen belangengroepen van management en labor; in universiteiten 'blokken' van docenten en studenten.

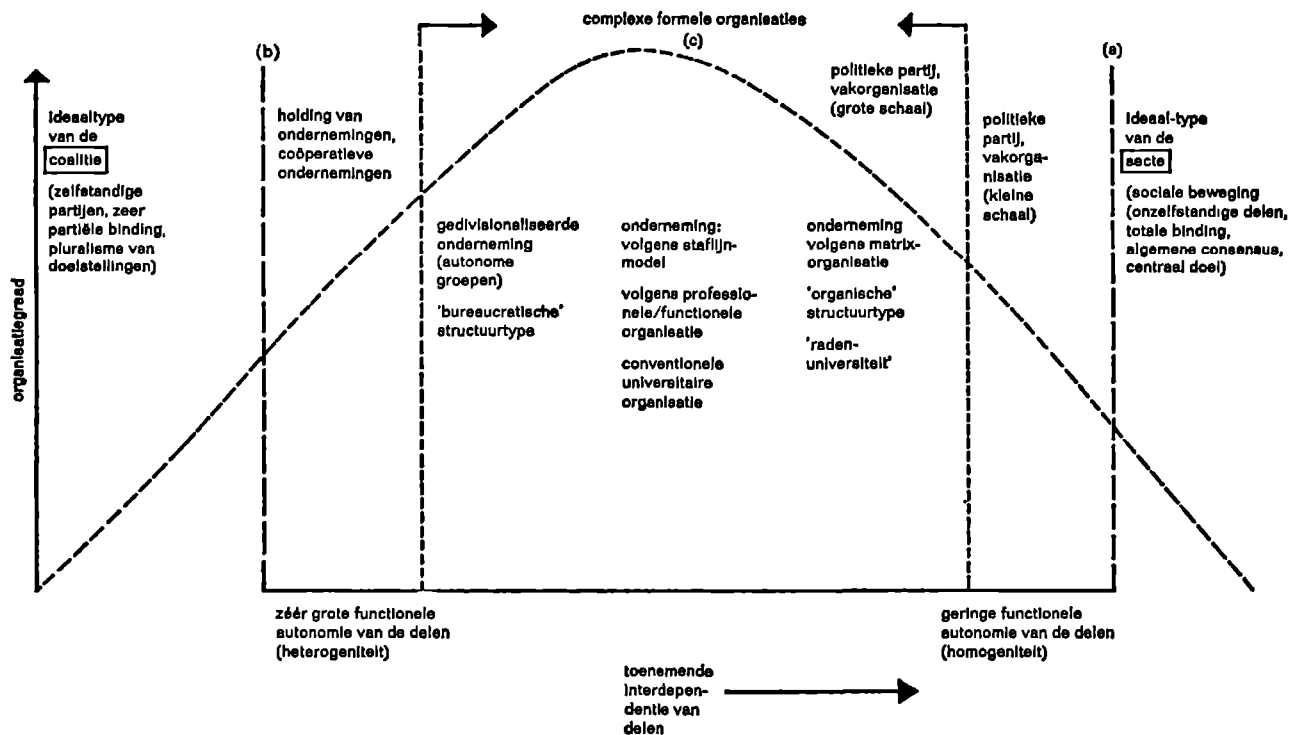
Van Doorn ziet de dichotomiestructuur als een afzonderlijk conflict-type. Het beschrijft een situatie van open conflict dat uit enigerlei 'positie' op het continuüm kan voortkomen; dwangorganisaties berusten erop, enz.

– Een belangrijke conclusie naar aanleiding van het voorgaande hoofdstuk over sociale verandering is dat *processen van activering, mobilisering en participatievergroting de organisatie in de richting van (a) doen ontwikkelen*. De binding van delen aan eigen doelstellingen neemt af ten voordele van loyaliteit t.o.v. het geheel, de interdependentie neemt toe, het structuurkarakter neemt af en het bewegingskarakter neemt toe. Conflict krijgt daarmee een heftiger, totaler en 'gevaarlijker' maar 'soms produktiever' karakter. Het is om die reden dat 'organische samenwerkingstypen' niet zonder meer als conflictloos in gunstige zin beschouwd mogen worden.

Conflicten ter linkerzijde van het continuüm zullen primair verandering in de structuur induceren: verandering van de machtsrelaties, de-differentiatie (bijv. van functionele ondernemingsorganisatie naar projectorganisatie). Conflicten in sterk geïntegreerde systemen zullen primair veranderingen in de doelstellingen van de organisatie oproepen.

De grenzen (a) en (b) kunnen in ideaal-typische zin als '*regelgrenzen*' beschouwd worden waarbinnen zich typen van conflict kunnen voordoen al naar gelang de situatie waarin de organisatie verkeert. Buiten de grens (a) ontstaat een situatie waarin een te geringe mate of af-

Figuur 17. Typologie van structuren (in termen van functionele autonomie van structuurdelen)



wezigheid van conflict vooral doelstellingsverandering zal belemmeren.

Dergelijke veranderingen zullen dan slechts d.m.v. conflict, op een laat moment of via scheuring of crisis tot stand komen.

Buiten de grens (b) is decentralisatie zover voortgeschreden dat conflict voornamelijk op de regeling van machtsverhoudingen betrekking heeft. Tussen de grenzen kan één organisatie in de tijd verschillende posities innemen. Dat wil zeggen dat conflictintensiteit, conflict-type (meer m.b.t. de structurele regeling dan wel m.b.t. doelstellingen) en conflicttolerantie voor één organisatie in de tijd verschillend kunnen zijn. De effecten van conflict zullen ook al naar gelang de positie op het continuüm verschillend zijn. Over langere tijd gezien zal een 'heen-en-weer' gaande beweging in het veld tussen de grenzen (a) en (b) voor een organisatie functioneel zijn; nu eens *differentiërende* tendensen waardoor de structuur verandert en meer functionele autonomie ontstaat en potentieel conflict over de 'middelen', dan weer *integrerende* tendenzen (activering, mobilisering, participatie) waardoor interdependentie toeneemt en confrontatie van belangen en visies m.b.t. doelstellingen ('decisie criteria') intensiever wordt.

Macht, machtsbasis, beheersing

De samenhang van macht en beheersing is in beider definiëring geïmpliceerd en zelfevident bij observatie van de organisatiewerkelijkheid. Dahl's omschrijving wordt vrij algemeen gevolgd: 'A has power over B tot the extent that he can get to do something that B otherwise would not do'.³⁵ Beperking van de keuze in het handelen staat in alle definities van het machtsverschijnsel centraal. Zo definieert Van Doorn macht als de mogelijkheid om in overeenstemming met de doeleinden van een groep de gedragsalternatieven van andere personen of groepen te beperken.³⁶

In sociologische definities van macht ligt het accent op de machtsrelatie in tegenstelling tot de psychologische waarin macht meer als een vermogen (emanerend uit de persoon) gezien wordt. Macht heeft alles te maken met verwante begrippen als invloed (influence) en beheersing (control).

De wederkerige relatie van macht en conflict komt tot uitdrukking in de omstandigheid dat uitoefening van macht tot conflict kan leiden en dat een conflictsituatie uitoefening van macht induceert: 'power . . . by definition is the ability to induce change in the behaviour of others and the more disagreement and conflict which exist between the wishes of each actor and the behaviour of others, the greater the motivation of each to find ways of changing the others'.³⁷

Macht is steeds doelgericht; de instrumentaliteit van macht in organisaties betekent dat zij beheersing van mensen impliceert en door dezen toegang en beheersing van de hulpbronnen (kennis, arbeid, inzet, loyaliteit, enz.); de omgekeerde sequentie kan eveneens het geval zijn: beheersing van en toegang tot hulpbronnen en daardoor beheersing van personen.

Mechanic toont aan dat ook 'lower participants' een informele macht kunnen hebben, gebaseerd op toegang tot 'information, persons or instrumentalities'.³⁸ Tussen het uitvoerend niveau en de directe leiding vindt soms een 'ruil' plaats: in een studie van Scheff krijgen verplegers een grotere invloed in de beslissingen over patiënten, omdat zij een aantal taken waar artsen voor verantwoordelijk zijn, overnemen.³⁹ In organisaties dient in het algemeen het formele van het feitelijke machtspatroon onderscheiden te worden. Macht schijnt wel eens een intentie, een doel te zijn maar is in werkelijkheid een *beheersingsmiddel*. Coercie of dwang is een type van beheersing; Etzioni's organisatietyperologie berust op een drietal ideaal-typische beheersingsvormen: dwang, ruil en onderhandeling in termen van een utiliteitswaarde) en normatieve beheersing (via identificatie).

Conflict en strijd over machtsposities, hoezeer schijnbaar op de voorgrond, verwijzen veelal naar de doelstellingen en strategieën van partijen (groepen) in een organisatie. Anders gezegd: een meer of minder bewuste 'policy' of strategie veronderstelt een samenstel van middelen (o.a. machtsmiddelen) en doelstellingen.

Het gaat bij het machtsverschijnsel (ook in organisaties) om een asymmetrische relatie tussen personen, groepen, collectiviteiten: Kahn gebruikt het begrip 'relative power': het gaat om meer macht dan waar anderen over beschikken. Groepen streven niet alleen in absolute zin naar 'meer macht' maar in relatieve zin naar voldoende macht om andere te beheersen; het begrip 'control' drukt het surplus aan macht uit.

Een belangrijk aspect dat in het volgende terug zal keren, is de *stabiliteit of instabiliteit* van machtsverhoudingen in relatie tot de *symmetrie of asymmetrie* van deze machtsverhoudingen. In het algemeen lijkt de asymmetrische machtsverhouding stabiel, hoezeer zij tevens impulsen inhoudt voor een streven naar 'power equalization'. Een partij beschikt dan over meer machtsmiddelen en beheerst daarmee de andere. Symmetrische machtsverhoudingen, zeker in situaties waarin de doelstellingen van partijen (bijv. in coalities) niet sterk overlappen lijken instabiel.

Van Doorn onderscheidt nog het begrip 'machtsbasis': de waarde

die in een gegeven situatie machtsfuncties heeft. Bij machtsverhoudingen gaat het steeds om 'begeerde goederen of waarden' die schaars zijn zodat er een zekere strijd over gevoerd wordt. Deze strijd of dit conflict zal heviger zijn naarmate het 'totaal aan waarden' in de tijd meer gelimiteerd is.

Expandeert het totaal aan waarden relatief snel (bijv. economische welvaart) dan zal de strijd tussen groeperingen om een groter deel minder intens of zelfs afwezig zijn.

Het is in het algemeen niet juist 'het totaal aan waarden', – in organisaties bijvoorbeeld beslissingsbevoegdheid, kennis, inkomen, beloningen –, als een gegeven fonds te beschouwen. In situaties van afwezigheid van groei en expansie van organisaties doet zich de min of meer extreme situatie voor van een tijdelijk gelimiteerd totaal van waarden. Galtung benadert in zijn algemene sociologische model van conflict tussen individuen, groepen, collectiviteiten en naties, deze waarden als *rangdimensies*.

Een rangdimensie is een variabele waarvan de waarden rangposities of statussen zijn. 'One should only speak about rankdimensions to the extent that there is consensus in the system that high rank is to be pursued and low rank to be avoided'.⁴⁰ Het begrip 'hulpbron' staat centraal in publikaties over macht, conflict en beheersing. Galtung begrijpt er alle waarden onder die een rangdimensie doen ontstaan: beschikking over economische middelen, ontwikkeling en educatie, leven in een stedelijk milieu, ras, e.a.. Conflictsituaties kunnen in het algemeen gegeneraliseerd worden tot 'situaties van m units (individuen, groepen) met posities op n rangdimensies'. Organisaties verschillen in de hoeveelheid relevante rangdimensies en naar de soort van relevante rangdimensies. Galtungs conflictmodel is algemeen en abstract, d.w.z. staat uitspraken toe over het conflictverschijnsel onafhankelijk van het type of het soort rangdimensie. Bij uitspraken over typen van conflict in typen organisaties zal met het type rangdimensie rekening gehouden moeten worden.

Volgens Parsons' benadering is macht vooral een collectief vermogen om gezamenlijk (meerdere partijen of groepen) collectieve doelen te implementeren.⁴¹ In de organisatiesociologische studie van het vraagstuk van macht en conflict staat ook de *machtsverdeling* ('the power and control structure' of '-distribution') als organisatiekenmerk of structuurkenmerk centraal.

Individuen en groepen in organisaties hebben een differentiële toegang tot hulpbronnen en een differentiële beheersing van (of invloed op) processen van besluit- en beleidsvorming.

Er is sprake van een (statisch op te vatten) structuur van macht en een proces van machtsuitoefening dat manifest wordt in de organisationele besluitvorming.

In het begrip 'control structure' vallen beide aspecten samen. De studies van Pelz, Kahn, Tannenbaum, Smith, e.a. hebben betrekking op de *verdeling van invloed en macht over niveaugroeperingen* (echelons) en het effect van dit patroon op het functioneren of de effectiviteit van de organisatie als geheel.⁴²

Tannenbaum ontwikkelde empirisch de idee van de 'control graph' waarin twee aspecten gevisualiseerd kunnen worden: de verdeling van invloed op besluitvorming over hiërarchische geledingen (bijv. leden, kader, bestuur en president van een vakvereniging) en de 'total amount of control' die tot uitdrukking komt in de ligging van de invloedsverdelingscurve.⁴³ Invloedsverdelingspatronen typeren de mate van participatie van geledingen in de macht, d.w.z. in de beheersing en besluitvorming; Tannenbaum onderscheidt democratische (een lage hiërarchische geleiding heeft veel invloed t.o.v. een hogere hiërarchische geleiding), autocratische (omgekeerde situatie), en polyarchische en laissez-faire verdelingspatronen. De beide laatste beschrijven situaties van gelijke invloed bij alle geledingen met resp. een hoge en een lage mate van 'total control' voor het geheel van echelons. Het *distributie-aspect* van de macht, – impuls voor conflict van partijen –, en het *totaliteitsaspect*, – basis voor een collectieve organisationele inspanning –, dienen onderscheiden te worden. Lammers heeft erop gewezen dat macht evenmin als andere collectieve waarden zoals welvaart een te verdelen geheel van een bepaalde grootte is maar ook een *potentialiteit*.⁴⁴ De onderzoeken van Kahn, Tannenbaum en Smith suggereren een aanknopingspunt voor een algemene samenhang van macht, conflict en verandering, en wel: machtsstreven en conflict van hiërarchische geledingen in het proces van besluitvorming→veranderingen in de machtsdistributie (bijv. van autocratisch naar polyarchisch)→toename van de totale macht van het *stelsel* van partijen (de organisatie) t.o.v. de omgeving→verhoging van het intern/extern functioneringsniveau van de organisatie.

Uit een onderzoek van Kahn en Tannenbaum naar de machts- en beheersingsstructuur van een viertal lokale vakorganisaties blijkt dat effectiviteit – opvolgen van stakingsorders, participatie in verkiezingen, e.d. – het grootst is in de organisatie met een polyarchisch patroon. Leden, kader, bestuur en president beschikken bij de besluitvorming over een gelijke en grote invloed. De minst effectieve vakorganisatie vertoont een patroon met een gelijke mate van invloed op alle echelons maar een in absolute zin laag invloeds- of 'power'-niveau dat bijv. ten opzichte van management in de onderhandelingen blijkt.⁴⁵

Smith en Ari onderzochten in een groot aantal vestigingen van een grote handelsonderneming het verband tussen patronen van 'organizational control' en de mate van consensus bij de leden over werkstandaards, de planning van de leiding, en de voor ieder echelon gewenste mate van invloed.

Een eerste hypothese stelt dat een hoge mate van invloed bij de lagere leden ten opzichte van de hogere echelons positief samenhangt met consensus. Een tweede hypothese houdt in dat een hoge mate van 'total control' positief samenhangt met consensus bij de leden.

De eerste hypothese wordt niet bevestigd: de resultaten suggereren zelfs dat het 'democratisch' patroon samengaat met een gebrek aan consensus. De tweede hypothese wordt wel bevestigd: een hoge mate van 'control' op alle echelons hangt positief samen met consensus binnen de werkverbanden (vestigingen) en consensus van lagere leden ten opzichte van de leiding'. A high amount of total control is accompanied by an effective system of high mutual influence within the workgroup and between members at the rank-and-file level and supervisory levels'.

Ter verklaring van de bevindingen met betrekking tot de eerste hypothese stelt Smith: 'democratic control (d.i. een grotere invloed op het lagere echelon t.o.v. het hogere) does not have the predicted effect of promoting high organizational performance... particularly because it does not promote a system of shared organizational norms... while this pattern of control may lead to high rank-and-file morale it does not appear to promote basic identification with organizational objectives and practices or motivated action leading to high performance... it appears that this type of controle may have the effect of members' acting simply in terms of their self-interests and not accepting the contributions of the leaders'.⁴⁶ Smith brengt ook het type machtsstructuur in verband met het type organisatie. Hij verwacht dat het democratische type van beheersing wel zal leiden tot consensus in een 'mutal benefit type of organization such as some voluntary organizations where the interests and objectives of members and leaders are more fully shared and where decision is of a judgmental nature'.

In organisaties waar leiding en leden een zekere ongelijkheid van belangen en doelstellingen bij leiding en leden, leidt een polyarchisch patroon tot een grotere wederkerige invloedsoefening, tot een grotere consensus over normen en beleid, en waarschijnlijk (hierover bevatten de onderzoeken geen individities) tot meer tegemoetkoming aan belangen en doelstellingen van de leden.

De onderzoeken van het bovenvermelde type geven geen informatie over de factoren die ontwikkeling van beheersingspatronen bepalen, bijv. een ontwikkeling van het autocratische naar het polyarchische type.

In een onderzoek naar de samenhang tussen consultatie- en decisieprocessen in een research-en-development laboratorium, constateert Smith dat decentralisatie van invloed naar het niveau van de wetenschappelijke werkers op zich een beperkt effect heeft op het functioneren van het researchinstituut. Een relatief grote invloed bij de wetenschappelijke werkers (op de technische doelstellingen en de uitvoering van het werk) leidt tot meer pragmatisch succesvolle bijdragen indien er tevens een sterke coördinatie vanuit de researchleiding plaatsvindt. Het polyarchische patroon is ook hier het meest effectief in termen van 'productiviteit'.⁴⁷

Het polyarchische patroon van macht en beheersing kan niet anders begrepen worden dan evoluerend uit een situatie van asymmetrische

machtsverhoudingen. Dit patroon ontstaat langs de weg van conflictuele participatie (zie Hoofdstuk 4) waarbij een grotere deelname in kennis, informatie, invloed en een grotere betrokkenheid op organisatiedoelstellingen gerealiseerd worden. De condities voor activering en mobilisering zijn gunstig in een situatie waarin elk van de hiërarchische geledingen een grote invloed op de besluitvorming uitoefent. De onderzoeken naar de 'control structure' zeggen niets omtrent het samengaan van conflict en een polyarchische machtsverdeling. Men mag veronderstellen dat een polyarchisch patroon op conflict berust (althans in organisaties waarin leiding en leden partieel verschillende belangen hebben); het schept in zekere zin een 'coalitie van echelons' en is bijgevolg instabiel.

Macht als distributie van de beschikking over en toegang tot hulpbronnen, staat ook centraal in een algemene conflicttheorie van Galtung; zijn gedachten lijken overplantbaar naar het conflict van partijen en geledingen binnen organisaties. Galtung heeft een typologie van rangsystemen opgesteld en op basis hiervan een dynamische conflicttheorie ontworpen.⁴⁸

De typologie van rangsystemen ontstaat op basis van twee kernvariabelen: de mate van *rangcongruentie* en *inter-actie-afhankelijkheid*. Hoge rangcongruentie betekent dat 'hulpbronnen' geconcentreerd zijn bij eenheden (individueen, groepen, naties) die hoog staan in alle rangdimensies. Interactie-afhankelijkheid betekent dat interactie-intensiteit groter is naarmate de rang van het interactie'paar' hoger is. Interactie is het hoogst in de T-T-combinatie (topdog-topdog), vervolgens in de T-U- (topdog-underdog), de U-T en de U.U-combinaties. De vier typen zijn:

		interactie-afhankelijkheid	
		hoog	laag
rangconcordantie	hoog	feodale systemen	klasse-systemen
	laag	gemengde systemen	egalitaire systemen

In een feodaal systeem treft men twee of drie klassen aan (T en U, of T, M en U). Alle interactie vindt binnen deze klassen plaats. Er in de T-U- (topdog-underdog), de U-T en de U-U-combinaties. De congruentie van posities in de verschillende rangdimensies (hoog in econ. macht, hoog in ontwikkeling, enz.)

Het tegengestelde type is het *egalitaire systeem*: rangdiscordantie is maximaal. De eenheden kunnen hoog in één dimensie (bijv. econ. positie) en laag in een andere staan (bijv. educatie). Er is evenwel T-T- als T-U- of U-U-interactie. Een belangrijke conclusie van Galtung, afleidbaar uit experimentele bevindingen in kleine groepen (het werk van Bavelas, Bales, Leavitt, Mulder, e.a.), betreft het zelfversterkend karakter van de kernvariabelen op zich genomen en ten opzichte van elkaar. Een hoge plaats in een rangdimensie (een 'ladder') trekt meer interactie aan; interactiecentraliteit verschaft meer rang. Indien een T-eenheid door een hoge plaats in meerdere rangdimensies over hulpbronnen beschikt (macht, rijkdom, kennis, enz.) terwijl voor een U-eenheid een algemeen deprivatiepatroon geldt, dan heeft de T-eenheid alle middelen om 'verstoringen' van de rangorde-ning te bestrijden.

Een feodaal systeem is vanwege het zelfversterkend karakter van de kernvariabelen in principe stabiel; zonder externe interferentie, d.w.z. als men het systeem 'aan zichzelf overlaat', duurt de toestand van rangconcordantie onbeperkt voort.

Galtungs dynamische theorie van rangsystemen houdt in *dat een doorbraak van rangconcordantie vereist is* om een feodaal systeem in ontwikkeling naar een egalitair systeem te brengen. Dit geschiedt vooral door meer mobiliteit in het systeem te introduceren. Deze ontwikkeling kan verlopen via een classesysteem of via een gemengd systeem hetgeen met resp. veel en weinig open conflict gepaard gaat (revolutie en evolutie). Als U-eenheden zich organiseren ter versterking van krachtpositie (vakbeweging, emancipatiebeweging, coalitie van ontwikkelingslanden, e.d.) komt het feodale systeem in beweging en ontstaat een situatie van twee klassen tegenover elkaar (rijke landen vs ontwikkelingslanden, management vs labor, management vs professionals, e.a.) waarvan de ene 'favoriet' is en andere niet, maar welke gelijk in kracht zijn. De U-klasse heeft dan een positie om zijn 'prijs' voor de diensten aan de T-klasse te verhogen. Conflictintensiteit is groot in het classesysteem en ontbreekt per definitie in het feodale systeem.

Tengevolge van mobiliteit in een klasse-systeemsituatie zet de ontwikkeling zich voort in de richting van een egalitair systeem, waarin rangconcordantie doorbroken is. *In een egalitair systeem zijn er echter nog steeds rang-gradaties zodat ook ranking optreedt.* Een egalitair systeem is *instabiel* en tendeeert naar instorting: de eenheden trachten de hoge mate van rangincongruentie te vermijden of er ontstaat een nieuwe rangdimensie (een nieuwe prestige-ladder) waardoor weer

stratificatie van het feodale type kan optreden. Youngs gedachte van de opkomende 'meritocratie' kan begrepen worden als een opkomende stratificatie volgens intelligentie en prestatie in een egalitaire situatie van 'gelijke kansen voor ieder'.⁴⁹ De ontwikkeling van het feodale naar het egalitaire type via het gemengde type gaat met minder conflict gepaard en berust op evolutie. Met name het gemengde type van rangsysteem lijkt van toepassing op rangdimensies binnen organisaties; er is geen algemeen aanvaard patroon van rangenordening, bijv. een hoge kennispositie gaat gepaard met een lage bevoegdheidspositie, en omgekeerd, terwijl interactie tussen eenheden toch overwegend op rangen gebaseerd is. 'Participative management', bijv. in de vorm van het beginsel van overlappende hiërarchische groeperingen ('linking pin'-conceptie), doorbreekt in principe de interactie-afhankelijkheid en introduceert elementen van het egalitaire systeem. De-hiërarchering, projectorganisatievormen, in het algemeen participatie-ontwikkeling doorbreken rangconcordantie en interactie-afhankelijkheid die beide sterk ontwikkeld zijn in de zuivere lijn- en lijn-staf-organisatie.

Een kernconclusie van Galtung met betrekking tot de ontwikkeling van rangsystemen houdt in dat er een 'pending process' tussen de uiterste typen, – het feodale en het egalitaire –, optreedt waarbij het feodale type het meest stabiele conflictloze punt op het continuum vormt.⁵⁰ 'If one does not want systems to become feudal then something has to be done, *something active*, otherwise they will develop in that direction': het steeds opnieuw introduceren van conflict, in de vorm van incongruentie van rangdimensies, mobiliteit, nieuwe rangdimensies, en van overlapping of confrontatie van hoog en laag via participatie-ontwikkeling, houdt het systeem op het continuum in beweging.

Met betrekking tot de factoren macht, beheersing en rang kan samenvattend het volgende gesteld worden:

– zowel de op conflict en macht in organisaties toegespitste beschouwingen over de control-structuur als een algemene conflicttheorie zoals van Galtung hebben betrekking op *machtsdistributie of rangenordening*. Het gaat daarbij om de hoog-laag-dimensies in organisaties: de bases op welke niveaugroeperingen of *hiërarchische geledingen* ontstaan;

– in organisaties kunnen in het algemeen de volgende rangdimensies onderkend worden: beslissingsbevoegdheid ('lijnpositie'), kennis en expertise, beschikking over informatie, beloningen voor de bijdrage in

de collectieve inspanning, en het interne en externe prestige van de positie in de arbeidsverdeling. Men kan de begrippen rangdimensie, schaarse goederen, hulpbronnen als synoniem beschouwen;

– conflict heeft betrekking op het verwerven van een hogere positie in een of meer rangdimensies, waarmee strikt systeemgebonden doelstellingen van de betrokken hiërarchische geleding of de organisatie overstijgende doelstellingen gediend kunnen zijn. Lagere professionals streven een grotere beslissingsbevoegdheid om beslissingen op basis van hun kennis te optimaliseren. Zij kunnen hierbij ook andere visies op de organisatiedoelstellingen introduceren en realiseren;

– de typologie van invloedsverdelingspatronen en van rangsystemen stelt in staat *ontwikkelingsprocessen van organisatiestructuren* te beschrijven. Het lijkt niet zinvol naast (soms 'tegenover') de structureel-functionalistische bureaucratietheorie een conflicttheorie m.b.t. organisaties te onderscheiden, zoals studies van Dalton en Crozier suggereren⁵¹; structuurtypen kunnen ten dele herleid worden tot typen van 'control structures' of rangsystemen, d.w.z. zij berusten op situaties van meer of minder conflict en op verschillen in de in het conflict betrokken 'schaarse hulpmiddelen'.

Tableau 18 bevat een korte schets van een veel voorkomend ontwikkelingsproces van de structuur van grote formele organisaties. De structuurontwikkelingsfasen zijn geëvalueerd naar invloedsverdelingspatroon en het type rangsysteem.

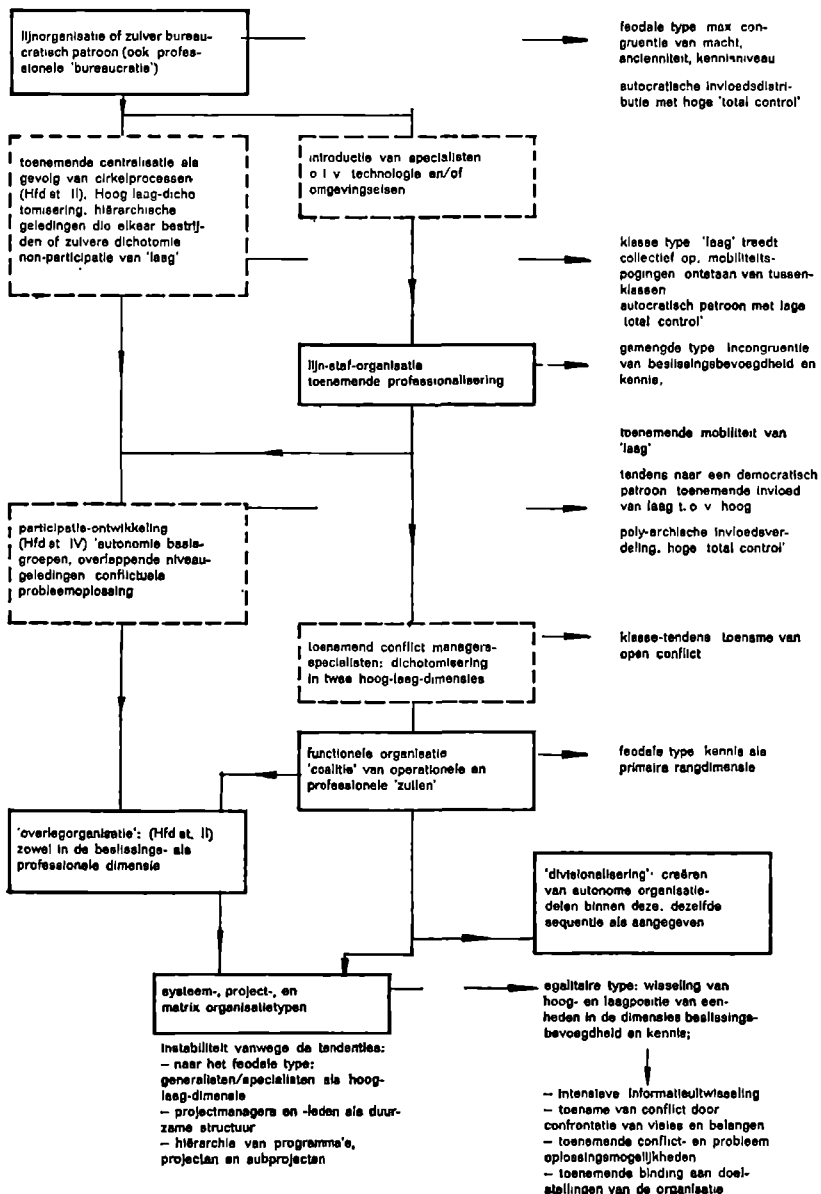
Besluitvorming en onzekerheid

March en Simon plaatsen het conflictverschijnsel in het kader van een besluitvormingsmodel van organisatie.⁵² Conflict is in zeer algemene zin dan een 'storing in de normale besluitvorming'. Normaal betekent dat er bij de probleemoplossing en besluitvorming condities van zekerheid en aanvaardbaarheid gelden met betrekking tot alternatieven, uitkomsten en doelstellingen of keuze-criteria). Er is sprake van potentieel conflict indien de participanten (individueen en groepen) voor onzekerheid geplaatst worden terwijl zij bovendien verschillende opvattingen over 'oplossingen' of doelstellingen hebben. In besluitvormingssituaties spelen kennis en informatie enerzijds en het aspiratieniveau en -richting van de participanten anderzijds een hoofdrol. De noodzaak tot een gezamenlijke besluitvorming te komen, de differentiatie van doelstellingen van participanten, en perceptieverschillen m.b.t. de organisatiewerkelijkheid vormen te zamen voorwaarden om

Tableau 18

structuurontwikkeling

typologie volgens
Galtung/Tannenbaum c.s.



van organisationeel conflict te kunnen spreken. Het is opmerkelijk hoezeer een *conceptualisering volgens het besluitvormingsbegrip 'geïntegreerd kan worden met de tot dusver ontwikkelde actie- en structuurvariabelen* van een model van organisationeel conflict.

Het opbouwen van een gezamenlijke besluit- en beleidsvorming komt moeilijker tot stand naarmate de organisatie gedifferentieerder is, d.w.z. zij dient dan via een stelsel van lateraal en verticaal op elkaar betrokken individuen, groepen en groeperingen opgebouwd te worden. Hiërarchering en differentiatie scheppen afhankelijkheidsrelaties in termen van hulpmiddelen en tijd (de 'produktiefactoren' van organisaties); dit houdt een pressie in tot participatie in de besluitvorming van meerdere eenheden waardoor conflictkansen toenemen. Afgezien van extreme situaties waarin door macht (hetzij dwang, hetzij economische incentieven) de differentiatie van doelstellingen bij de leden latent blijft (d.w.z. dat conflict een eventualiteit blijft), ontstaan tengevolge van interne referentiegroepen (bijv. functionele of hiërarchische gedingen) reële variaties in de opvattingen over doelstellingen. De technologie van een organisatie schept meer of minder zekerheden of voorspelbaarheden (bijv. een researchorganisatie met diffuse doelstellingen en een massaproductiebedrijf met duidelijke operationele doelstellingen voor groepen en individuen).

Het organisatietype houdt een plaats in op het continuüm van eenvoudig/voorspelbare naar complexe/onzekere actie. Het al of niet in een 'bedreigend' of ongunstig (bijv. weinig expansief) klimaat opereren brengt met zich dat een organisatie resp. weinig of veel ruimte heeft voor de bevrediging van 'eigen' doelstellingen van individuen en groepen. Al in een eerder verband is een relatie gelegd tussen de mate van conflict gezien als competitie om 'schaarse goederen' en het gelimiteerde dan wel expanderende karakter van de operationele hulpmiddelen.

In aansluiting op de voorgaande sectie van deze paragraaf kan gesteld worden dat niet alleen het type rangsysteem (het feodale, egalitaire, enz.) maar ook het 'totaal aan beschikbare middelen' de mate van intergroepsconflict beïnvloedt. Tenslotte stelt het sleutelbegrip 'informatie' (of: kennis) in staat om structuurkenmerken te relateren aan het sterker of zwakker zijn van conflictfactoren bij organisationele besluitvorming; naarmate de structuur op een grotere functionele autonomie berust (bijv. vergaande decentralisatie naar semi-autonome units) wordt informatiespreiding meer gekanaliseerd en zal de kans op perceptieconflicten toenemen. In structuren met ken-

merken van het organische type (Hoofdstuk 2) is de interactie maximaal en neemt spreiding van informatie toe.

Bij Thompson en Tuden, en bij Thompson staat het verband tussen besluitvorming, onzekerheid en conflict eveneens centraal. De basisvariabelen van een besluit- (of beslissings- of beleids)vormingssituatie zijn: *kennis omtrent alternatieven (wegen, oplossingen, plannen, enz.) en voorkeuren met betrekking tot mogelijke uitkomsten.*⁵³ *De actiesociologische stelling van 'partijen en hun doelstellingen of belangen' kan principieel getransformeerd worden in 'participanten in een besluitvormingssituatie met eigen decisiecriteria'.* Het besluitvormingsmodel heeft in zich geen holistisch apriori, – in de zin van 'de organisatie als rationele besluitvormer' zoals in de bedrijfseconomische of pure managementconceptie van besluitvorming –, maar stelt in staat zowel de 'belangen' van systeemdelen (medici, economen, verplegers in een ziekenhuis) als de belangen van sociale groeperingen (bekleders van hoge en lage posities in enigerlei rangorde, opkomende en gevestigde 'elites') bij de studie van het conflict te betrekken.

Via input- en outputrelaties, – de taakomgevingen –, alsmede door de aard van de conversierelaties, – de technologie (in de ruime zin van: behandelen en bewerken van menselijk en niet-menselijk materiaal) wordt meer of minder onzekerheid of onvoorspelbaarheid in een organisatie geïntroduceerd. Thompson stelt in dit verband het begrip 'discretion' centraal.⁵⁴ De mate van vrijheid, armslag, onvoorspelbaarheid, keuzeruimte, enz., varieert in de posities van individuen en groepen in een organisatie. De gedachten van Thompson kunnen summier gereconstrueerd worden in de vorm van de volgende redenering: onzekerheidsbronnen gelegen in taakomgevingen (grens) en technologie (hart) → netwerk van meer en minder discretierijke posities → netwerk van machts-(afhankelijkheids)-relaties → een beheersingsstructuur → conflictverschijnselen en conflictregelingsverschijnselen (bijv. coalitievorming) (n.b.: de → betekent 'doet ontstaan'). De organisatie-doelstellingen weerspiegelen veelal een belangrijkheidsvolgorde die onder meer door externe eisen ('markten') bepaald wordt. Het 'belangrijkste' doel schept een intern problematisch beleidsvormings- en besluitvormingsgebied, waarmee een basis gelegd wordt voor de interne machtsstructuur. Onzekerheden in verband met het meest relevante doel scheppen conflictmaterie.

Zald relateert de interne machts- en beheersingsstructuur aan het relatieve belang dat in opvoedingsinrichtingen voor jeugdige delinquenten aan bewaking dan wel aan behandeling gehecht wordt.⁵⁵ Sommige hebben zuivere bewakingsdoelstel-

lingen, andere streven therapie na, en weer andere vertonen gemengde doelstellingen. Zuivere bewakingsinstituten opereren op een routine en repetitiebasis; er treedt weinig interne departementalisering op: een eenvoudige structuur van paviljoenen. Het personeel is gedifferentieerd naar toezichthouders en onderwijzers.

In inrichtingen met een gemengde of zuivere behandelingsdoelstelling moet een meer complexe combinatie van personeel gecoördineerd worden. Opvoeding, onderwijs, recreatie en behandeling vormen afzonderlijke units.

Het departementaliseringsspatroon is één aspect van verschillen in belangrijkheid van organisatiedoelstellingen (Hoofdstuk 2). De distributie van macht en beheersing over de diverse stafgeledingen is een ander aspect. *De vraag is dan 'wie beheerst de relevante onzekerheidsbron'?* De staf blijkt een hoge mate van invloed toe te schrijven aan de sociale werkers in inrichtingen met een therapeutisch doel. Paviljoenhoofden hebben een geringere invloed naarmate de inrichting meer het individuele therapiedoel benadrukt; onderwijzers hebben in alle onderzochte inrichtingen een lage invloedpositie (zij beheersen een minder relevant decisie- of beleidsgebied) 'The school personnel were not central to the definition of institutional philosophy and were restricted to an unproblematic area of institutional operation.'⁶ In instituten waar de nadruk ligt op 'the group living situation' hebben paviljoenhoofden een hogere invloedpositie. De topleiding moet in de therapeutisch gerichte inrichtingen in de hoogste mate macht delen met stafgroepen (sociale werkers, klinische specialisten).

Ter illustratie van de 'total control'-gedachte van de voorgaande sectie is nog een laatste conclusie van Zald interessant: de overall-macht en invloed toegeschreven aan *alle* stafgeledingen, is het grootst in de therapeutisch gerichte inrichtingen 'this may indicate that treatment requires more decisions and involves more people than custodial institutions, leading to a higher actualization of potential power within the organization'.⁷

Het model van Thompson biedt een aanknopingspunt voor studie van dynamische verschijnselen. *Door veranderingen in taakomgevingen en technologie wijzigen zich de onzekerheidscondities, d.w.z. de mate en de bronnen, waardoor veranderingen in de machts- en conflictnetwerken rondom 'beslissingspunten' in de organisatie opgeroepen worden.* Thompson gaat er vanuit dat organisaties in de tijd door verschillend samengestelde 'dominante coalities' bestuurd kunnen worden.

Deze vormen zich via meer of minder intensieve of open conflictprocessen die hij 'political processes' noemt. Het 'opkomen' van professionele of specialistenelites kan een indicatie vormen voor verschuivingen in de voor een organisatie relevante onzekerheidsbronnen. Belangrijk is dat Thompson in navolging van Cyert en March de homogene management-idee verlaat en in plaats daarvan een dominante – meer of minder heterogeen samengestelde – coalitie veronderstelt, die meer of minder conflictuele wijze de strategie, de doelstellingen, de structuur en de middelenallocatie bepaalt.

Perrow beschrijft typen van ziekenhuisorganisaties waarin verschillende functionele geledingen een dominante, d.i. doelstelling-bepalende, machtspositie bekleden; deze machtspositie berust op zich wijzigende onzekerheidsbronnen: financiën en externe relaties, het medisch-professionele, en interne organisatiecomplexiteit. Hij beschrijft ook een situatie van 'multiple leadership' waarin het bestuur de medische staf en de administratieve staf drie afzonderlijke machtscentra vormen, die als coalitie de ziekenhuisorganisatie beheersen.⁵⁸

'Trustee domination' in een ziekenhuis brengt met zich dat maatschappelijke vertegenwoordigers de machts- en gezagsstructuur beheersen.

Bestuurders symboliseren de non-profit status van de ziekenhuisorganisatie, zien toe op een goed gebruik van gelden, en verdedigen de belangen van de gemeenschap. Hun beheersing berust op de functionele basis van financiën; zij hebben daarmee tevens verdeling van interne hulpbronnen in de hand. Een conservatieve policy van bestuurders (voortkomend uit sociale en religieuze maatschappelijke geledingen) inzake medische uitrusting en research conflicteert met hoge medische standaards. Tengevolge van uitzonderlijke medisch-technologische ontwikkelingen zijn in het recente verleden beleid en besluitvorming steeds meer verschoven naar de *medische staf* waarbij technisch-medische criteria tegenover sociaal-filantropische en 'welfare'-criteria dominant worden. Bestuurders trekken zich terug op hun legaal-minimale interveniërmogelijkheden, want beslissingen m.b.t. financiën worden ook in hoge mate door eisen van medische vooruitgang voorgeschreven. De medische groepering wordt complexer tengevolge van specialisatie en is extern en intern een machtige professie ondanks een status als 'gast' of 'individueel ondernemer' in de ziekenhuisorganisatie (private praktijk). Medici vervullen er zowel 'lijn' als 'staf'-posities; zij zijn ook economisch betrokken bij de ziekenhuisorganisatie. Hun positie in de organisatie in termen van macht en beheersing overstijgt verre wat op grond van speciale deskundigheden in andere organisatie-typen bereikbaar is. Het belang van administratief-bestuurlijke bekwaamheden wordt geminimaliseerd; de kwaliteit van hulp-personeel wordt verwaarloosd. Noch bestuurders noch interne administrateurs of hoofden van verplegend personeel zijn bevoegd in beleidszaken – per definitie medische aangelegenheden – een belangrijke stem te hebben. De doelstellingen zullen in strikt medische termen gedefinieerd worden, er zullen hoge technische standaards m.b.t. behandeling en verzorging gelden, er zal geavanceerde research plaatsvinden en een solide training van verplegers verzorgd worden. Conflictgebieden ontstaan tengevolge van een benadrukking van de particuliere betalende patiënt t.o.v. minder draagkrachtigen, verwaarlozing van gemeenschapsbelangen, van preventieve geneeskunde en van nieuwe organisatievormen inzake verpleging. Coördinatie in administratief-bestuurlijke zin wordt met het toenemend differentiëren van de medische activiteiten urgenter maar niet als volwaardige taak met macht en gezag aan niet-medisch personeel overgedragen. Er vindt veel onderhandeling plaats tussen medische specialisten over quota van 'bedden', het al of niet toelaten van 'concurrenten', privileges e.d.

Management-dominantie (administratief-bestuurlijke dominantie) komt voort uit de toenemende complexiteit van de weinig of niet programmeerbare processen en activiteiten in een ziekenhuis (de 'technologie').

Het toenemende belang dat medici, bestuurders en patiënten aan interne efficiëntcy hechten, maakt het ziekenhuismanagement en de interne organisatie tot een belangrijk probleemgebied. Een tweede basis voor management als een afzonderlijk nieuw probleem- en beslissingsgebied is gelegen in de toenemende verstrengeling van gezondheidszorginstanties waardoor de omgeving van het ziekenhuis complexer wordt. Zulke taken komen in handen van professioneel- geschoolde 'hospital managers'.

De ziekenhuismanager krijgt macht t.o.v. de schijnbaar onaantastbare status van de medicus. Hij heeft een eigen relatie naar de groter wordende groepering van medisch en niet-medisch hulp-personeel waarvoor hij de werkgever is.

Vergroting van de machtspositie van de bestuurlijke elite berust in eerste aanleg op de complexiteit van het interne gebeuren, in de verdere ontwikkeling ook op de medisch-sociale rol van de ziekenhuisorganisatie in de maatschappelijke omgeving. Nadruk op budgettering, solvabiliteit, efficiency met name in de service-activiteiten leidt tot conflicten over research en medische training. Professionalisering van ziekenhuismanagement leidt in zeer recente vormen tot meer vormgeving aan de medisch-sociale betekenis van het ziekenhuis (maatschappelijk gericht) en tot innovaties op het gebied van de organisatie van de verpleging. Er zijn ook minder functionele gevolgen van een toenemende en dominante machtspositie van ziekenhuismanagers; vergaande interferentie in medische activiteiten onder het mom van de maatschappelijk aansprekende leuze van 'behandeling van de totale persoon'. Expansie en 'marketing' van het ziekenhuis zonder aandacht voor werkelijke behoeften en draagkracht dient soms beperkte carrière-doelen.

De bovenomschreven typen van dominantie in beleids- en besluitvorming komen op conflictuele wijze uit elkaar voort tengevolge van wijzigingen in in- en externe onzekerheids- en probleemgebieden.

Een situatie van 'multiple leadership' of coalitie zal veelal ontstaan als een semistabiele regeling van het conflict tussen de betrokken elites. Perrow definieert zo'n situatie als 'a division of labor regarding the determination of goals and the power to achieve them'. Een situatie van twee of drie (of meer) stabiele machtscentra wijkt duidelijk af van een situatie waarin een centrale macht gesteld is boven gespecialiseerde autonome functies (medische staf, verplegend personeel, administratief-technische dienst, enz.) De factor onzekerheid komt naar voren in de volgende stelling: 'multiple leadership is most likely to appear in organizations where there are multiple goals which lack precise criteria of achievement and admit considerable tolerance with regard to achievement'.⁵⁹

Organisaties van het service-type (bijv. instellingen voor welzijnszorg, voor cultureel en opbouwwerk, e.d.) maar ook bepaalde typen van industriële organisaties berusten op eenzelfde situatie van conflicterende cruciale groepsbelangen (het geval van een ziekenhuis: patiënten, het gezondheidszorgcomplex, de omringende gemeenschap, de werknemers van het ziekenhuis, medische professionals).

Een stabiele coalitie kan bij de groeperingen een hoog niveau van participatie en involvering oproepen. Maar het is onverminderd waar dat het formuleren van doelstellingen, het beoordelen van 'succes' en het verdelen van macht, steeds weer problematische en conflictrijke processen zijn. Het verband tussen de verdeling van macht over groepen en subsystemen binnen organisaties en de *bronnen van graad van onzekerheid* wordt in algemene modelvorm uitgewerkt in een recente publikatie van Hickson, Hinings, Lee, Schneck en Pennings.²⁰ De auteurs nemen afstand van de in de sociale wetenschap zeer verbreide gewoonte om het machtsverschijnsel te bestuderen in termen van boven- en onderschikking van personen (bijv. leiderschapsstudies); macht als organisationeel verschijnsel heeft haar bronnen in de arbeidsverdeling die tengevolge van differentiatie- en integratieprocessen ontstaat. 'When organizations are conceived as *interdepartmental systems* the division of labor becomes the ultimate source of intra-organizational power and power is explained by variables that are elements of each sub-unit's task, its functioning and its links with the activities of other sub-units'.⁶¹

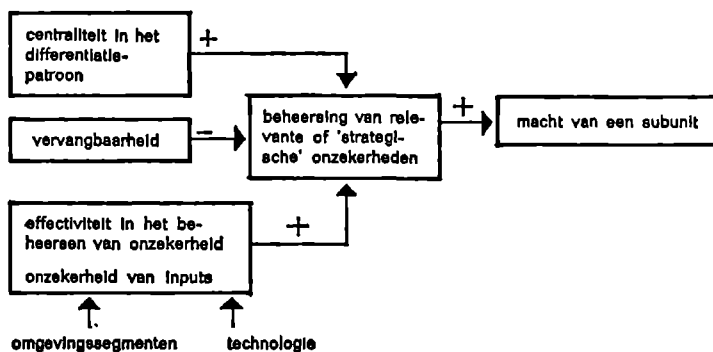
De auteurs concipiëren (in navolging van Emerson, Thompson, e.a.) machtsrelaties als afhankelijkheidsrelaties. De vraag naar de factoren die de mate van onderlinge afhankelijkheid van subsystemen bepalen wordt dan cruciaal. Naast beheersing van onzekerheid ('coping with uncertainty') zijn twee andere factoren van belang: de *vervangbaarheid* van een subunit (en haar personeel) en de *centraliteit* van een subunit in de organisatie-activiteit.⁶² Geconfronteerd zijn met onzekerheid op zich leidt niet tot een machtspositie; het gaat *om de mate waarin een subunit erin slaagt een voor de organisatie relevante onzekerheidsbron te beheersen, d.w.z. te reduceren, te elimineren of te absorberen*. Beheersing van onzekerheid kan op verschillende wijzen bereikt worden: door preventie (bijv. het afsluiten van meerjarige contracten waardoor fluctaties in verkoop en inkoop voorkomen worden), door informatie en anticipatie (bijv. door lange termijnplanning, door marktonderzoek), en door absorptie, d.w.z. door onzekerheidsreducerende acties (bijv. reclamecampagnes).

De factor centraliteit is ten dele reeds aan de orde geweest in een voorgaande beschouwing over interdependentie van partijen en systeemdelen. Daarbij ging het vooral om de mate van interdependentie als kenmerk van een organisatie als geheel (met als ideaal-typische extremen het secte-type en het coalitie-type); een bepaald systeemdeel kan binnen zo'n algemeen patroon een meer of minder centrale plaats innemen, d.w.z. meer of minder afhankelijkheid bij andere

systeemdelen scheppen. Woodward toonde bijvoorbeeld aan dat in industriële organisaties van het procesproductietype (zware chemische industrie) de hoofdfuncties van research-en-ontwikkeling, marketing en productie meer onafhankelijk van elkaar zijn dan in het geval van unit- en kleine serie-productie-organisaties. Een laag niveau van coördinatie is in het eerste geval voldoende; het ontwikkelen van nieuwe processen en produkten, het onderzoeken en scheppen van nieuwe markten en het technische produceren kunnen relatief onafhankelijk van elkaar plaatsvinden. In beide typen van industriële organisatie is de centraliteit van elk van de hoofdfuncties echter verschillend. 'The relative importance of the various functions was also related to the system of production. In each production group there seemed to be one function that was central and critical in that it had the greatest effect on succes and survival'.⁶³ Terwijl in unit- en kleine serieproductie de research- en ontwikkelingsfunctie centraal staat en meest kritisch is, is dat de productie of technische functie in grote serie- en massaproductie, en de marketingfunctie in het procesproductietype. De centraliteit van een functionele geleding bepaalt de positie in de processen van besluit- en beleidsvorming met name met betrekking tot de langere termijn), in de inter-functionele machtsverdeling en bijgevolg in de prestige- en statusallocatie.

De redenering van Hickson, c.s., kan in modelvorm als volgt weergegeven worden:

Figuur 19



De auteurs verbinden dit model niet met het voorkomen van conflictverschijnselen. Gezien de relaties die in het voorgaande gelegd zijn tussen het machts- conflictverschijnsel moet de bijdrage van Hickson

uiterst waardevol geacht worden voor de beschouwingen over intra-organisatieel conflict.

In het model van Hickson, c.s., zoals ook in dat van Simon en Thompson is een *beperking gelegen*, en wel *de eenzijdige benadrukking van intra-organisatieel conflict als systeemconflict*. Zeer expliciet hebben dergelijke beschouwingen betrekking op één dimensie van het organisatieverschijnsel, en wel organisatie als 'interdepartmental system' (paragraaf 1).

De voorgaande beschouwingen over onzekerheidsbronnen, machtsverdeling en conflict bieden belangrijke aanknopingspunten voor de analyse van dynamische verschijnselen. Wijzigingen in doelstellingen ('produkten' en 'markten') in de relevantie of het strategisch karakter van omgevingsegmenten, in technologieën, en wijzigingen in het interne structuurtype, kunnen beschouwd worden als wijzigingen van het niveau en de bronnen van onzekerheid. Deze veroorzaken op hun beurt veranderingen in de verdeling van macht en invloed, welke weer verschuivingen of intensivering van conflictverschijnselen indiceren.

De beschouwingen over het verband tussen onzekerheidsbronnen, machtsverdeling en conflictverschijnselen kunnen geïllustreerd worden aan de hand van publikaties over veranderingen in de militaire organisatie (krijgsmacht).

Van Gils' 'Het Officierskorps: de crisis in een professie' biedt een aanknopingspunt.⁶⁴

Tegen de achtergrond van Mok's onderscheid tussen traditionele en moderne professies moet het officiersberoep tot de traditionele professies gerekend worden. De gerichtheid van het officierskorps op een specifieke beroepsideologie is hiervoor het belangrijkste criterium. De officier kent een uitgesproken norm- en cultuurpatroon. Kennisoverdracht, ontwikkeling van intellectuele vaardigheden en deskundigheid (criteria voor 'moderne' professies zoals econoom, socioloog, e.d.) zijn in militaire academies tot voor kort ondergeschikt geweest aan indoctrinatie van noodzakelijk geachte militaire waarden en een militaire levensstijl. De formele kennisgelijkheid (kenmerk van een traditionele professie) vindt men terug in het promotiesysteem waarbij ieder ondanks specialisatie en verschil in deskundigheid gelijke kansen heeft. Andere waarden in de gezamenlijke beleving van het officierskorps zijn: het belang van orde en ondergeschiktheid, continuïteit, nationalisme, voorkeur voor eenheid en zelfopoffering.

De na-oorlogse ontwikkeling van de krijgsmacht laat enige belangrijke veranderingen zien. Macro-nationale politiek, het buitenlands beleid en het defensiebeleid raken in toenemende mate verstrengd en interdependent. Het defensiegebied verkrijgt een politiek primaat: het enige legitieme doel van het gebruik van militaire macht is gelegen in het dienen van politieke doelenden. Puur militaire deskundigheid en militaire strategie worden ook in oorlogstijd ondergeschikt aan politieke overwegingen. Bevelvoering wordt bepaald door politieke, economische

en technologische overwegingen. De *civiele sector* penetreert daarmee in de formulering van het defensiebeleid en in de organisatie van de krijgsmacht, d.w.z. juist op het gebied van de strategie welke voorheen bij uitstek het terrein van de militaire professional was. Ook op de meer bestuurlijke en operationele terreinen gaan de *ambtenaren* van het ministerie van defensie een grotere rol spelen. Tenslotte gaan zich *natuurwetenschappers* in toenemende mate met de militaire professie bezighouden aangezien de militaire technologie (nucleaire ontwikkeling, mechanisering en automatisering van het krijgskundig bedrijf, versnelde innovatie op het gebied van moderne wapens, e.d.) een ongeken­de veranderingsintensiteit kent.

Meer in directe zin, n.l. binnen de krijgsmachtorganisatie, is een behoefte aan technisch-gespecialiseerd hoogwaardig personeel ontstaan.

De beroepsdistributie laat opmerkelijke verschuivingen zien ten voordele van burgerspecialisten. Van Gils stelt dat meer dan de helft van de officiersspecialisaties op vaardigheden berusten die onmiddellijk overdraagbaar zijn naar de civiele sector. Hij signaleert dilemma's en conflictgebieden die veroorzaakt worden door de summier beschreven ontwikkelingen: het botsen van specialisten en generalisten (officieren met een brede kennis en ervaring), het doorbreken van de beroepsideologie van het officierskorps, d.w.z. een conflict tussen aanhangers van het oude professiemodel (ideële waarden) en aanhangers van het nieuwe professiemodel (accent op kennisbeheersing en kennisniveaus), en een aantasting van de loyaliteit van de (jonge) officier, die steeds meer zijn beroep ziet als een fase in een carrière die zich tot buiten de krijgsmacht uitstrekt. Van Gils evalueert de gehele ontwikkeling vanuit het oogpunt van professionalisering en concludeert dat er aanwijzingen zijn voor een zekere *deprofessionalisering*. Gevolgen van de geschetste ontwikkeling zijn: verlies aan exclusiviteit aan kennis en kunde bij de officier in zijn rol in het defensie- en krijgsmachtbeleid, een spreiding van de benodigde kennis over een reeks van interne en externe geledingen (politici, ambtenaren, wetenschappelijke specialisten, burgerspecialisten in de krijgsmacht, enz.), waardoor samenwerkingsprocessen vereist worden, een zekere devaluatie van het officiersberoep en vanwege veranderde maatschappelijke alternatieven buiten de krijgsmacht (om topposities te bereiken) en spanningsverhoudingen binnen de officieren geleding tengevolge van heterogeniteit van beroepsoriëntaties.

Strategische omgevingsveranderingen, – internationale en nationale politiek en het daarmee in toenemende mate verbonden en daaraan ondergeschikte defensiebeleid –, en technologische ontwikkelingen, hebben ertoe geleid dat de beheersing van relevante onzekerheden in het vlak van de doelstellingen en de middelen van de krijgsmacht verschoven is van de officierengeleding naar andere interne en externe groeperingen.

De vervangbaarheid van de militaire professional is toegenomen, zijn centraliteit in het interne differentiatiepatroon is verminderd ten voordele van veelal niet-militaire specialisten, en de effectiviteit van beheersing van omgevingsimpulsen (politieke, maatschappelijke zoals de kritische houding van dienstplichtigen) en technologieveranderingen (bijv. bevelvoering over gemechaniseerde en vertechniseerde leger-

eenheden) is afgenomen. De macht van de officierengeleding is verminderd en er zijn conflictgebieden ontstaan: tussen officieren en lagere geledingen, die meer volgens functionele deskundigheidslijnen dan bevelslijnen geleid moeten worden, tussen lagere en hogere officieren waarbij de voorwaardelijke loyaliteit van de eersten een nieuw element is, tussen topofficieren en externe politici, topspecialisten, en ambtenaren, waarbij de laatsten de strategie van de krijgsmacht in hoofdzaak bepalen.⁶⁵

3. KORTE SAMENVATTING. EEN GLOBAAL MODEL

Zeer in het kort passeren de in voorgaande paragrafen behandelde elementen of variabelen van een algemeen model van organisationeel conflict nog eens de revue. Hierbij wordt van een schematische uitbeelding gebruik gemaakt (zie Figuur 19 op pag. 225).

Tengevolge van differentiërende en integrerende processen ontstaat een structuur van subsystemen en belangengroepen (lagere leden, professionele geledingen). Beide kunnen in het raam van een model van macht en conflict 'partijen' genoemd worden, in zoverre zij door 'eigen' doelstellingen gekenmerkt worden. Deze eigen doelstellingen of belangen, preferenties, en waarden treden meer of minder expliciet in het organisatiegebeuren naar voren. De eigen doelstellingen van systeemdelen (functionele geledingen, gespecialiseerde afdelingen, enz.) ontleen soms hun inhoud volledig aan de organisatiedoelstellingen; zij zijn dan systeemgebonden en louter van interne betekenis. Soms verwijzen deze doelstellingen naar waarden, die een institutioneel-maatschappelijke betekenis hebben, zoals in het geval van professionele groeperingen. Hiërarchische geledingen komen niet alleen voort uit een intern proces van hiërarchering van beslissingsbevoegdheid en toegang tot hulpbronnen maar kunnen ook externe belangengroepen representeren. In de verticale dimensie van organisaties ontstaan binnen velerlei diensten, – macht in de zin van beslissingsbevoegdheid, kennis, beschikking over informatie, retributies uit de collectieve inspanning, e.d. –, belangengroepen. Processen van besluitvorming en probleemoplossing, inzake strategische (doelstellings)aangelegenheden, de interne structuur van beheersing en de uitvoering, vormen de loci van machts- en conflictprocessen. Hierin ontmoeten de partijen elkaar als gekenmerkt door meer of minder onverenigbare doelstellingen, belangen en waarden.

Op een gegeven tijdstip is er een patroon van laterale en

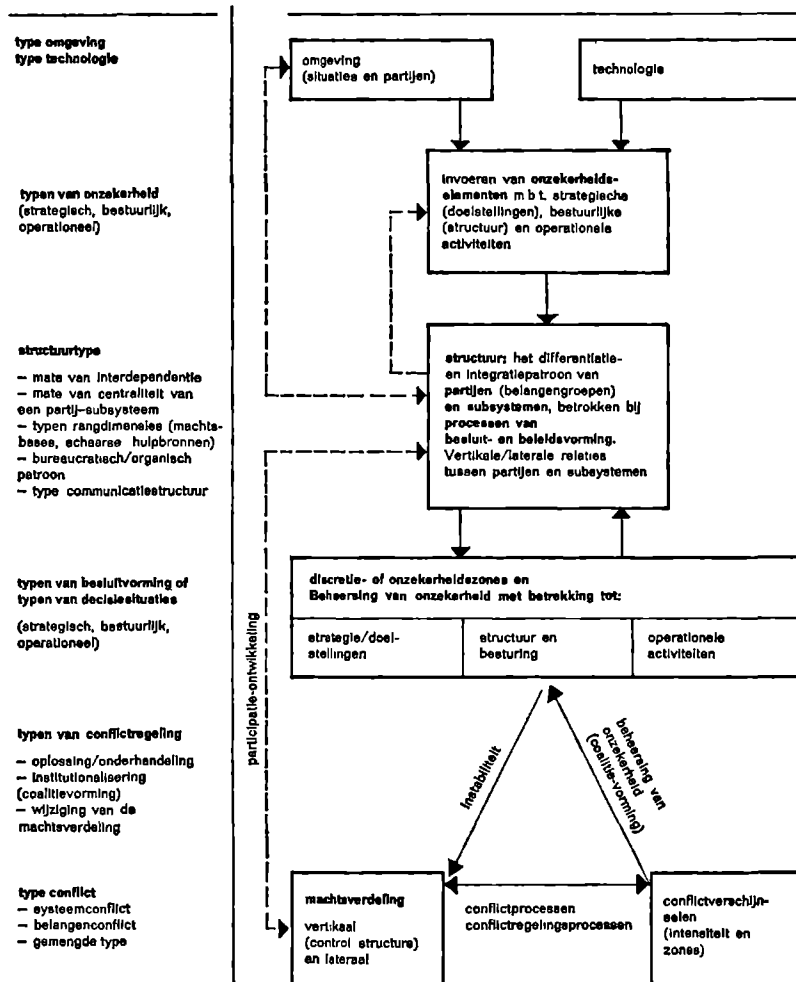
verticale relaties tussen partijen, waarin macht (of het omgekeerde: afhankelijkheid) van de ene partij t.o.v. de andere bepaald wordt door de mate waarin zij toegang heeft tot schaarse hulpmiddelen, functioneel autonoom is, centraal staat in het netwerk van informatie en besluitvorming en in het algemeen een voor de organisatie relevante *onzekerheidszone beheerst*. Het netwerk van verticale (de 'control structure') en later de machtsrelaties wordt in principe door een tweetal ontwikkelingen 'in beweging' gebracht of gedynamiseerd: enerzijds door invoer van nieuwe onzekerheidselementen en -bronnen (en door toename van de mate van onzekerheid) anderzijds door het 'autonome' streven van (lagere) geledingen naar een groter deelname in invloed, beslissingsmacht, informatie, (participatie-ontwikkeling). Dit streven is soms alleen op verwerving van meer hulpbronnen gericht, maar kan ook een streven inhouden naar een grotere invloed op strategie, doelstellingen en waarden van de organisatie.

Onzekerheidselementen komen voort uit veranderingen in de taakomgevingen van organisaties (bestaande en nieuwe) en in haar technologieën. Incongruenties en spanningen in de structuur genereren ook van binnen uit onzekerheidselementen.

Instabiliteit van de verticale en laterale machtsverdeling over partijen betekent het verlopen van meer of minder open conflictprocessen, die geïndiceerd worden door intensieve probleemoplossing, onderhandeling, coalitievorming of verdergaande pogingen tot institutionalisering. Deze processen kunnen leiden tot wijziging van de verdeling van macht- en hulpbronnen, tot wijziging van 't differentiatie- en integratiepatroon herstructurering) en tot wijziging van organisatiedoelstellingen, alnaargelang belangentegenstellingen en onzekerheidszones een tactisch dan wel strategisch karakter hebben.

In de voorgaande paragraaf zijn op diverse 'punten' van het algemene conflictmodel (model van determinanten van conflict) typologisch gerichte uitspraken gedaan omtrent de relatie van conflictverschijnselen met verandering. Het belangrijkste onderscheid is wel dat tussen systeemconflict, dat in principe oplosbaar of regelbaar is, door interne structurele of procesregelingen (resp. coalitievorming, inbouwen van een integrerend subsysteem, of intensieve uitwisseling van percepties), en sociaal of belangenconflict, waarbij een onoplosbare onverenigbaarheid van doelstellingen een rol speelt zodat in het gunstigste geval een relatief permanente coalitie gevormd wordt en het conflict latent blijft (management en werknemers).

Tableau 20. Globaal model van intra-organisatieel conflict



Sociaal conflict en systeemconflict

Naast Pondy's typologie van conflictsituaties kan een meer globale naar *sociale en systeemconflicten* onderscheiden worden. Hierin spreken twee fundamentele dimensies van organisatie, die in het voorgaande aan de hand van het steeds terugkerende thema 'systeem versus actiebenadering' verkend zijn. Een organisatie is een samenstel van *interdependente systeemdelen* ('afdelingen') die in het proces van structuurontwikkeling, volgens beginselen van differentiatie en integratie ontstaan en op elkaar betrokken worden. (Hoofdstuk 2).

Hierbij spelen omgevingsinvloeden (complexiteit en onzekerheid), technologie en 'autonome' spanningen in de structuur een rol. De interdependentie van delen waarbij elk in relatieve zin functioneel autonoom blijft (Gouldner) schept afhankelijkheids- en machtsverhoudingen en een differentiatie in doelopvattingen (Simon: decisie-criteria) welke loci van conflict vormen. In het proces van structuurontwikkeling ontstaat en wijzigt zich tevens de gelaagdheid in een organisatie.

Op meerdere hiërarcherings- en rangdimensies ontstaan posities van hoog en laag ('lower participants' en leidende elite, bestuur en professionals, hoge en lagere professionals, beleidvoerders en uitvoerders, enz.) Deze 'power and control structure' bevat loci van conflict. Aldus wordt organisatie geschetst als een doelgericht systeem van verticaal en lateraal op elkaar betrokken systeemdelen, die in termen van hun positie in het systeem als 'partijen' beschouwd kunnen worden.

Organisatie is volgens een andere dimensie *een samenstel van belangengroepen* of partijen die 'eigen doelstellingen' nastreven. Deze zijn beschouwd ten opzichte van elkaar of ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie-als-totaliteit (vertegenwoordigd door de leidende elite) gedeeltelijk onverenigbaar.

De belangen of doelstellingen (de strategie) van de partijen worden in het actiemodel begrepen als deels geïmporteerd deels zich vormend in de organisatie.

Zo brengen werkers economische behoeften en behoeften aan ont-plooiing in de arbeid in een onderneming in. Tevens kan een geringe invloed op de processen van besluitvorming en beleidsvorming een impuls zijn voor een streven naar invloedsvergroting en versterking van machtsposities in de organisatie. Professionele werkers brengen een set van professionele standaards in, waaronder behoeften aan autonomie in het genereren en oplossen van problemen. Een marginale positie in de feitelijke beleidsvorming kan een impuls voor een streven naar versterking van machtspositie inhouden. Moderne vormen van professionalisering laten zien dat professie en organisatie ook in het vlak van

beider doelstellingen kunnen conflicteren (bijv. 'jonge' academici in grote ondernemingen). In het algemeen gaat het bij conflicten om een onverenigbaarheid van doelstellingen en belangen die ten dele 'vreemd' aan de organisatie zijn, deze soms overstijgen (d.w.z. in het institutionele vlak van organisatie-en-maatschappij gelegen zijn) maar in het functioneren van de organisatie geïmpliceerd zijn (bevorderd, geschaad, enz. kunnen worden). De doelstellingen en belangen die bij sociale conflicten geïnvolveerd zijn kunnen in de organisatie manifest worden, ontstaan of zich wijzigen.

De twee geschetste dimensies van organisatie en bijgevolg twee globale conflicttypen hangen samen.

In de verticale dimensie van een organisatie is sprake van een sterke overlapping van beide organisatiedimensies. Immers, de machts- en beheersingsstructuur vertegenwoordigt een systeemgebonden gelaagdheid van beslissingsniveaus (en is in die zin relevant als het bijv. om de verklaring van beleid-uitvoering of staf-lijn-conflicten gaat) maar tevens een bepaalde verdeling van machtsmiddelen en is daarom relevant in principe voor elke conflictuele verhouding van belangengroepen. Macht vormt steeds de factor die mede over het verloop en de afloop van conflictsituaties beslist.

De twee organisationele entiteiten kunnen samenvallen bijv. wanneer een functionele geleding zoals marketing als uitgesproken professionele vernieuwende groep optreedt en primair het belang van consumenten tegenover winstmaximalisering verdedigt. Een functionele geleding van sociale deskundigen kan als systeem-deel in conflict betrokken zijn op andere systeem-delen (de personeelsfunctie contra de technische functie); tegelijk kunnen de sociale beleidsopties van zo'n groepering in conflict komen met managementopvattingen over het sociale beleid. Bij de verklaring van conflicten op het gebied van het functioneren van medezeggingsschap-instituten, dient bijv. de ondernemingsraad niet als 'systeem-deel' beschouwd te worden, maar als een representatie van werknemersbelangen.

6. Samenvatting: samenhang van de veranderingsmodellen; organisatie als systeem en als actiestelsel; veranderkundig perspectief

1. SAMENVATTING

In het voorgaande zijn veranderingsverschijnselen en -processen in organisaties theoretisch verkend. Het uitgangspunt was dat er verschillende invalshoeken voor analyse en verklaring van organisationele verandering gevolgd kunnen worden.

Er is niet gezocht naar een algemeen model ter beschrijving van het organisationele veranderingsverschijnsel. Uitgaande van een algemene notie van spanning (inconsistentie, incongruentie, contradictie, discrepantie) als locus van verandering heeft een viertal typen van organisationele spanningssituaties en -constellaties centraal gestaan: de spanning van de organisatiestructuur in veranderende omgevingscondities; de spanningsverhouding van leden (individueen en groepen), leidende elite en organisatie-als-totaliteit, en tenslotte de relatieve onverenigbaarheid van de doelstellingen en de verschillen in beschikking over machtsmiddelen van partijen en organisatiedelen.

Aldus zijn vier theoretische modellen van (typen van) organisationele veranderingsprocessen ontworpen: structuurontwikkeling, het innoveerproces, sociale verandering als participatie-ontwikkeling, en verandering in de gedaante van conflicten over doelstellingen en de allocatie van middelen.

1. STRUCTUURDYNAMIEK

Structuurdynamiek kan benaderd worden als een gevolg en een voorwaarde voor het functioneren van een organisatie als systeem-in-wisselwerking-met-een-omgeving.

Het accent is niet gelegen op groei als kwantitatieve verandering van de structuur. Verandering van het differentiatie- en integratiepatroon of -type is het criterium voor structuurontwikkeling. Georganiseerd

collectief handelen impliceert een streven naar rationaliteit en voorspelbaarheid bij het richten van mensen en middelen en hun relaties op gegeven doelstellingen.

Indien er sprake is van een stabiele (d.i. zekere) en homogene taakomgeving (bijv. één produktmarkt met een geleidelijk groeiend marktaandeel) terwijl bovendien de technologie weinig gecompliceerd is (bijv. massaproductie) tendeeft het differentiatie- en integratiepatroon (de structuur) naar het bureaucratische type: afscheiding van taken en taakcomplexen (functies), formalisering, hiërarchering en objectivering (standaardisering) van regels.

Interne spanningsverschillen roepen een *instandhoudingsgerichte dynamiek* op die in het algemeen berust op 'cirkelprocessen' waardoor het bureaucratiseringsproces verder voortschrijdt en zich versterkt: regulering van machtsrelaties m.b.t. opkomende onzekerheidszones onvoorspelbaarheden), versterking van hiërarchering tot centralisatie, e.a.

De organisatie wordt aldus een gesloten 'politiek' stelsel waarin machtsverdeling, bescherming van positie, een streven naar evenwicht (spanningloosheid) en volledige voorspelbaarheid, e.d., het meeste van de beschikbare energie (ten koste van extern gerichte probleemoplossing en innoverende actie, ten koste van een oriëntatie op de totaal-doelstellingen) verbruiken. Deze kortsluiting ten overstaan van externe veranderende condities is op lange termijn dysfunctioneel. Adaptatie aan veranderende omgevingscondities vereist een doorbraak welke veelal met crisisverschijnselen gepaard gaat. Op dit 'omslagpunt' zal de structuur kwalitatieve verandering ondergaan, d.w.z. het differentiatie- en integratiepatroon zal zich wijzigen waarbij een de-bureaucratiseringstendentie zichtbaar wordt.

Maatschappelijke organisaties en instituties functioneren binnen een in toenemende mate complexe (d.i. heterogene) en onzekere omgevingscondities. De omgeving van organisaties tendeeft naar het *turbulente veldtype*. Toenemende *heterogeniteit*, d.w.z. meer verschillende externe situaties en partijen, en toenemende *instabiliteit*, d.w.z. autonome veranderingen in de omgevingsconstellatie, impliceren contingenties en randvoorwaarden voor het organisationele streven naar voorspelbaarheid.

Het organisationele streven naar reductie en beheersing van onzekere en onbekende omgevingsfactoren impliceert *processen* van waardering en appreciatie, van prospectie, van *probleemoplossing en besluitvorming* (strategie-opstelling, beleidsvorming, informatie- en kennisverwerving) die op hun beurt *interne processen van structuur-*

ontwikkeling veronderstellen. Er ontstaat een grensstructuur – strategie en beleidslaag – die in relatieve zin afgeschermd is van een substructuur waarin ‘technische’ uitvoeringsprocessen verlopen (produceren, patiënten behandelen, onderwijs geven).

Interne structurering dient begrepen te worden als een respons op veranderingen in de mate en aard van externe heterogeniteit en onzekerheid.

De aan de structuur ten grondslag liggende processen van differentiatie en integratie tenderen naar congruentie met de heterogeniteit en mate van turbulentie in de taakomgevingen.

Het differentiatie- en integratiepatroon zal de volgende kenmerken vertonen: gespecialiseerde onderzoek- en informatieverwervingsorganen, het vormen van op relevante omgevingssegmenten gerichte taakcomplexen (functionalisering, professionalisering), het creëren van communicatielijnen tussen de gespecialiseerde ‘grensfuncties’, het integreren van specialistische creatieve en evaluerende activiteit in ‘breedte-specialismen’ en in projecten, het inrichten van een flexibele besluitvormingsstructuur zodat besluiten genomen worden waar kennis en slagvaardigheid maximaal voorhanden zijn (decentralisatie).

Kennis en macht zijn hoofddimensies van het organisatieverschijnsel; de transformatie van de structuur onder invloed van externe complexiteit en onzekerheid berust in fundamentele zin op wijziging van het combinatiepatroon waarin kennis verworven en uitgewisseld en d.m.v. macht toegepast wordt (beslissingen, plannen, beleid, strategie).

De samenwerkingspatronen van individuen en groepen zullen gekenmerkt worden door ‘organische’ d.i. non-bureaucratische eigenschappen: specialisatie en professionalisering onder benadrukking van de totale organisatietaken, collectieve verantwoordelijkheidsgebieden in plaats van individuele posities, een netwerkstructuur voor de uitoefening van gezag en communicatie, het laterale en raadplegende karakter van communicatie, decentralisatie van beslissingen naar ‘lagere’ posities, het evalueren en toekennen van prestige volgens deskundigheids- en professionele criteria.

Deze kenmerken worden gezien als *actie- en interactiecondities waaronder groepen en individuen tot effectieve en vernieuwende (extern gerichte) probleemoplossing en besluitvorming komen.*

Een verdere ‘formalisering’ van de genoemde structuurkenmerken treedt op in de vorm van het project- of matrixstructuurtype. Tevens wordt daarmee een element van tijdelijkheid in de structuur ingebouwd, waardoor adaptatie aan externe veranderingen slagvaardiger en doelgerichter wordt.

Projecten op het gebied van strategie- en beleidsvorming, van kennisverwerving, van vernieuwing van 'produkten', 'markten', methoden en technologieën bieden een directe en natuurlijke mogelijkheid om functionalisering en besturing, differentiërende en integrerende krachten, kennis en macht te sythetiseren. De op externe instabiele taakomgevingen gerichte grensstructuur (van functies en professies) tendert naar het aannemen van een *matrix-structuur*: een flexibel stelsel van professionele kennisgeledingen en integrerende projectverbanden. Dit structuurtype heeft sociale functies zoals expressiemogelijkheden voor individuen en groepen in kennisgebieden en binding aan organisatie-doelstellingen in projecten.

Het schept tevens positieve condities voor het functioneren van een organisatie als probleemoplossend systeem in een complexe en instabiele omgeving. Deze condities zijn: effectieve integratie van gedifferentieerde taakcomplexen, het verhogen van de innovatie-capaciteit, resistentie tegen diverse bureaucratiseringsverschijnselen, directe en open afweging van (en conflict tussen) deeldoelstellingen (van functionele geledingen) ten opzichte van totaaldoelstellingen van de organisatieprojecten, spreiding van invloed en informatie over meer echelons en geledingen, en het introduceren van tijdelijkheid en flexibiliteit in de projectie van menselijke middelen op probleemsituaties.

2. INNOVATIE

Een organisatie geplaatst in een complexe (heterogene) en onzekere en veranderlijke omgeving, is enerzijds betrokken op meer of minder bedreigende externe probleemsituaties en ontwerpt en schept anderzijds ook 'haar omgeving'. Deze organisatie-omgevingsverhouding maakt de kern uit van over het algemeen discontinue organisationele *innoveer- of vernieuwingsactiviteit*. Het organisationele innovatieproces is een proces waarbij individueel en collectief creatief geïntervenieerd wordt bij het oplossen van veelal vanuit de omgeving geïnduceerde probleemsituaties.

Het innovatievermogen is een organisationeel kenmerk, en wel het vermogen om in probleemsituaties zoekprocessen te initiëren waarbij het bestaande niveau van aspiraties, kennis en vermogens overschreden wordt en het problematische in principe gereduceerd wordt.

Het gaat in het organisationele innovatieproces òm problematische uitgangssituaties (bijv. obsolescentie van produkten en technologie), òm het verloop van creatieve zoekprocessen (het organiseren van

research-en-ontwikkeling) èn om de effecten van concrete vernieuwingen voor de organisatie (sprong in automatiseringsgraad en verandering van werkinhoud). De wezenlijke componenten van organisatie, – omgevingsrelaties, doelstellingen ('produkten en markten'), structuur en technologie –, geven tevens hoofdgebieden voor innoveeractiviteit aan. Er kunnen *typen van innovaties* onderscheiden worden: strategie- en beleidsvernieuwing, 'markt'vernieuwing, sociaal-structurele (bestuurlijke) vernieuwing en technologische vernieuwing.

Ideaal-typisch zijn innoveerprocessen in organisaties als volgt *gefaseerd*: kansrijke/problematische uitgangssituaties (externe/(interne) → probleembesef en diagnose → initiatie van zoekprocessen (op gang brengen van creatieve interventies van individuen en groepen) → besluitvorming over vernieuwingsplannen en -projecten → implementatie en stabilisering van een vernieuwing in de bestaande organisatie (alsmede het oplossen van diverse door een vernieuwing opgeroepen aanpassingsvraagstukken).

In organisaties treedt veelal een structurele differentiatie naar rol op van degenen die vernieuwingen *concipiëren* (professionele staven), degenen die *beslissen* over richting, inhoud en implementatie van vernieuwingsplannen (leiding, bestuur, enz.), en degenen (operationele groeperingen, de uitvoerende laag), die de *gevolgen* van vernieuwingen in directe zin *ervaren* en haar dienen te *stabiliseren*. ('Opnemen in de bestaande actieprogramma's). Het voortbrengen van, het beslissen over en het assimileren van vernieuwingen maken te zamen het innoveerproces uit.

Perceptie en besef van probleemsituaties, i.c. externe onzekerheid, afhankelijkheid, zowel als van mogelijkheden (potentialiteit van de omgeving) vormen in algemene zin kiemen voor vernieuwingsactiviteit.

In grote organisaties tendeert het strategisch denken in toenemende mate naar institutionalisering; strategievorming en de daarvoor vereiste extrapolatie en prospectie worden een vrucht van systematisch vernieuwingsgericht denk- en verzinwerk van professionele bestuurders en werkers.

Als typische verwevenheid van wetenschappelijke creativiteit en een geïnspireerd toekomstontwerp, dient een organisatiestrategie (lange termijn plan) als een 'master innovation' gezien te worden, waardoor innoveerprocessen op deelgebieden gestimuleerd worden. Bij de bepaling van de strategie van een organisatie vindt veelal een conflictuele afweging plaats van partieel onverenigbare belangen en wenselijkheden. Dit heeft gevolgen voor het relatiepatroon van de bij strategiebepaling betrokken in- en externe partijen (conflictverschijnselen, coalitievorming, e.a.).

Waar bij vernieuwingsactiviteit in organisaties in toenemende mate professionele deskundigen betrokken zijn, mag verwacht worden dat vanuit de professies meer 'autonome' innoveerimpulsen ingebracht zullen worden. Hierbij zal in toenemende mate aan externe maatschappelijke visies en normen gerefereerd worden.

Organisationele innoveerprocessen roepen spannings- en conflictverschijnselen op in de relaties van kennisdragers en machtsdragers. De effectiviteit van het 'uitvoerende' vernieuwingswerk hangt in het algemeen af van het al of niet aanwezig zijn van een mobiliserende strategie van de leiding, het differentiatie- en integratiepatroon binnen de grensstructuur (bureaucratisch, non-bureaucratisch), de machtsverhoudingen tussen groepen met een innovatieve taakstelling en het leidend centrum, en de informatie- en communicatiepatronen waarin de kennisdragers op elkaar betrokken zijn.

De eindfase van een innoveerproces, is de stabilisering van een vernieuwing tot een beheersbaar (voorspelbaar) functionerend organisatie-element of -proces (een technologie, een organisatiestructuur, een beleidsplan, een nieuw 'produkt', enz.)

Het is kenmerkend voor de intensivering van verandering in organisaties dat het voortbrengen en het assimileren van vernieuwingen elkaar sneller opvolgen en zelfs gaan overlappen; tijdens de implementatiefase van een vernieuwing kan opnieuw vernieuwingsnoodzaak blijken (cfr. de elkaar snel opvolgende vernieuwingen op het gebied van industriële producten, typen van sociale dienstverlening, bestuurlijke structuren, e.a.).

Voor *inductie en besturing* van vernieuwingsprocessen is inzicht vereist in een complex van geheel psychologische, sociale en bestuurlijke condities die belemmerend dan wel stimulerend inwerken op het voortbrengen en assimileren van vernieuwingen. Ten onrecht worden de kenmerken van het creatieve en flexibele individu overgeplant naar de 'creatieve' en 'flexibele' organisatie. Voortbrenging en assimilatie van vernieuwing zijn sociaal-structureel bepaalde processen, waarbij een ontmoeting plaatsvindt van doelstellingen, beleid en macht van de organisatie-als-systeem enerzijds en de kennis, aspiraties en waarden van individuen en groeperingen (partijen) anderzijds.

3. SOCIALE VERANDERING

In de modellen van verandering als structuurontwikkeling en als vernieuwingsproces vormt de organisatie-als-totaliteit, als systeem, het

uitgangspunt. In de uitwerking van deze modellen wordt geabstraheerd van individuele en sociale actoren die desalniettemin als bewuste 'partij' in organisationele veranderingsprocessen naar voren kunnen treden. Als men het organisatieverschijnsel benadert vanuit zijn mogelijke *betekenissen* voor de leden (als een veld voor zingeving), dan is organisatie een sociale situatie die bepaald en veranderd kan worden mede tengevolge van 'definities', – wensen, aspiraties, verwachtingen en opties, van de leden. Er is sprake van *sociale verandering* wanneer de positie, de involvering, de actiebereidheid en de binding aan doelstellingen van de leden zich wijzigen.

Een actiesociologisch model beschrijft en verklaart sociale veranderingsprocessen vanuit de 'eigen' doelstellingen van de actoren en ziet de sociale realiteit als deels gegeven deels 'emergent', d.i. als een resultante van de interactie van verschillende situatiedefinities.

Situatiedefinities komen voort uit interne en externe posities; zij bevatten individuele motieven en sociaal bepaalde verwachtingen en eisen. Organisatie is een feitelijke gestructureerde sociale situatie, hetgeen een *veranderbare* verdeling van schaarse middelen (kennis, informatie, macht) impliceert. Er is sprake van een spannings- en conflictrijke ontmoeting van actoren ('partijen') binnen deze situatie. De waarden en doelstellingen van een organisatie zijn eveneens deels feitelijk en 'gegeven', deels 'in wording' tengevolge van processen van herdefiniëring en conflict waarbij interne en externe partijen betrokken zijn.

Ter concretisering van de gestalten van sociale verandering dienen *actieniveaus* onderscheiden te worden. Een organisatie is een *geheel van persoonlijke en interpersoonlijke taaksituaties*. Vervolgens is zij een *netwerk van kennis- en machtsposities*, d.w.z. een structuur van samenwerking en besluitvorming. Tenslotte heeft een organisatie een *institutioneel aspect* dat tot uitdrukking komt in haar externe functies en haar interne dominante waardenpatroon (organisatiecultuur). Arbeidsprocessen, invloeds- en machtsprocessen, en 'politieke' processen van doel- en waardebeoordeling, geven aanleiding tot *zingevende* actie en interactie van actoren en vormen in principe de loci van sociale verandering.

Sociale verandering is een proces waarbij de feitelijke organisationele orde, – als arbeidssituatie, als structuur van macht en kennis, als institutie –, zich wijzigt (of gewijzigd wordt) als uitvloeisel van de actie en interactie van actoren waarbij hun doelstellingen en definities van de situatie tot spanningen leiden die tot uitdrukking komen in pro-

cessen van uitwisseling, confrontatie, onderhandeling en conflict.

Een analyse van maatschappelijke discussies en conflicten wijst uit dat op het niveau van organisationele arbeidsprocessen de volgende opties *de inzet van sociale verandering* vormen: fundamentele behoeften aan zingeving en invloed, *het recht op zelfontplooiing*, een streven naar samenwerking en emancipatie. Op het niveau van de structuur en de doelstellingen van organisaties heeft de veranderingsoriëntatie van de leden betrekking op: *het vergroten van actieve involvement en machtsdeelname, het bevorderen van vernieuwingsgerichte samenwerkings- en conflictverhoudingen*, en een toename van invloed op *planning- en doelstellungsprocessen*.

De processen waarbij de positie (qua macht en kennis), de involvement, de actiebereidheid en de binding aan doelstellingen van de leden zich wijzigen kunnen getypeerd worden als processen van *(de)activering, (de)mobilisering en participatie* (coercie).

Het proces van activering houdt in dat de leden (individueën en groepen) beschikken over meer kennis en informatie, zich meer gebonden voelen aan de waarden en doelstellingen van de organisatie, en deelnemen in de macht en besturing. Tegenover activering als individueel continue ontplooiingsproces is *mobilisering een discontinue proces* van collectieve activering. Hierbij speelt het ambitieuze karakter van doelstellingen een rol. Interne mobilisering in organisaties leidt tot een grotere machtsdeelname van lagere segmenten; zij kan vanuit de leiding of 'van onderaf' geïnitieerd worden (werkoverlegcampagnes, professionele activisten, bestuurlijke reorganisaties). Een belangrijke implicatie van mobilisering is dat het potentieel aan middelen (vooral 'sociale activa' zoals loyaliteit en actiebereidheid) in opmerkelijke mate verhoogd kan worden. Mobilisering geeft een organisatie tijdelijk het karakter van een sociale beweging. Hoewel ook steeds weer demobilisering optreedt, kan een hoger *mobilisatieniveau* ontstaan en 'vastgelegd' worden in structuren (bijv. projectorganisatie, participatieprocedures, e.d.)

Participatie op een of meer organisatieniveaus (arbeid, structuur, doelstellingen) komt voort uit processen van activering en mobilisering en vormt er de structurele neerslag van. Een participatieve situatie kan processen van activering en mobilisering oproepen.

Uitgaande van het onderscheid tussen actieniveaus: arbeid, structuur, doelstellingen en waarden (institutie) –, kunnen dynamisch met elkaar samenhangende *participatiegraden en -vormen* onderscheiden

worden. Deelname in kennis en macht, en betrokkenheid op doelstellingen zijn participatiegraden.

Kerntypen van participatie zijn: arbeidssituatieve participatie, participatie in de structuur van macht en beheersing, en participatie op het 'politieke' niveau van de organisatie. *Participatie als proces is steeds meer of minder conflictueel* aangezien de onverenigbaarheid van belangen en verwachtingen, van leden t.o.v. elkaar en t.o.v. de leiding nooit opgeheven wordt. Sociale verandering is zowel de opwaartse als neerwaartse ontwikkeling van participatiegraden en participatie-inhouden.

4. INTRA-ORGANISATIONEEL CONFLICT

Algemene sociologische definities van het conflictverschijnsel bevatten de elementen die voor een model van *intra-organisatieel conflict* van belang zijn. In conflictsituaties is er sprake van 'partijen' (systeem-delen, groepen, groeperingen) met een partieel onverenigbare preferentievolgorde van doelstellingen en waarden (strategieën).

Het *conflictveld* is in het geval van intra-organisatieel conflict *gestructureerd*. De verhouding tussen de partijen is op een bepaalde wijze geregeld. Dit betekent dat zij op differentiële wijze toegang tot macht en andere hulpbronnen hebben. Er is vervolgens sprake van *schaarse begeerde 'goederen'*: macht, kennis, prestige, inkomen, e.a. In het *besluitvormingsproces* ontmoeten de partijen elkaar zodat verschillen in doelstelling en belangen manifest worden en een conflict-situatie kan resulteren.

Het conflictproces is construeerbaar als een pogen om tot realisatie van eigen doelstellingen en/of positieverbetering te komen door middel van uiteenlopende typen van interactie (open strijd, onderhandeling, competitie, probleemoplossing).

Conflict is per definitie op wijziging van de feitelijke orde gericht. Globaal gesproken kunnen drie typen van intra-organisatieel conflict onderscheiden worden: competitie om schaarse hulpbronnen (belangenconflict), machtsconflict (streven naar autonomie en het opheffen van afhankelijkheidsrelaties), en conflict tussen partijen (systeem-delen) die in een functionele relatie tot elkaar staan (bijv. de conflictuele verhouding van marketing en productie).

Een eerste kernbegrip m.b.t. intra-organisatieel conflict is dat van '*partijen en hun doelstellingen*'. Sociale systemen bestaan uit indivi-

duen en groeperingen die een beeld of strategie t.a.v. de eigen toekomst en die van de organisatie hebben en deze in het handelen willen realiseren binnen randvoorwaarden en onder onzekerheidscondities. De preferentieschema's van partijen hebben iets verenigbaars en iets onverenigbaars. Onderhandelingsprocessen zijn erop gericht elkaars voorkeursvolgorde t.a.v. bepaalde waarden te verkennen, te beïnvloeden en te veranderen. Een organisatie heeft een conflictgrens buiten welke het systeem tengevolge van conflict desintegreert of op voor alle partijen onaanvaardbare wijze functioneert.

Deze conflictgrens heeft een verschillende waarde al naar gelang het organisatietype (bijv. laag in het geval van normatieve, hoger in het geval van utilitaire organisaties) en het type structuur.

Het actiesociologisch denken impliceert een spannings- en conflict-model: partijen (actoren) die rationeel doelstellingen nastreven; een situatie-(organisatie-) definitie die prioriteiten inhoudt; interactie en interdependentie waarbij meerdere situatiedefinities (strategieën) geconfronteerd worden.

Een tweede kernbegrip is dat van *de mate en het type van interdependentie* waardoor de verhouding van partijen binnen een organisatie gekenmerkt wordt. Het belangrijkste aanknopingspunt voor organisationeel conflict is gelegen in de structuurprocessen waarbij functionele geledingen ontstaan en machts- en beslissingsniveaus gevormd worden. Tengevolge van differentiërende krachten ontstaan 'eigen' doelstellingen, functionele autonomie, afgeschermd machtsgebieden, machts- en afhankelijkheidsrelaties, kortom, loci van conflict.

Organisatietypen, alsmede structuurtypen binnen één organisatie, kunnen gedacht worden op een continuüm lopend van een maximaal geïntegreerde maar minimaal geïntegreerde constellatie van partijen (systeemdelen en groeperingen). De *secte* en de *zuivere coalitie* van zelfstandige partijen vormen grenssituaties. Organisaties die tenderen naar het secte-type (algemene consensus, één centraal doel, onzelfstandigheid van de delen) vertonen een geringe conflicttolerantie; conflict zal veelal 'totaal' zijn: het zal desintegrerend uitwerken of doelstellingsverandering inluiden (bijv. Nieuw Links in de Partij van de Arbeid). Organisaties die tenderen naar het coalitietype (grote zelfstandigheid van delen, pluralisme van doelstellingen, partiële binding) vertonen een grote conflicttolerantie (berusten in zekere zin op conflicterende belangengroepen); conflict zal veelal van het realistische type zijn, gepaard gaan met planning en calculatie van de zijde van de

partijen, en in eerste instantie op veranderingen in de machtsverhoudingen gericht zijn.

Processen van sociale verandering, in de zin van activering, mobilisering en participatievergroting, doen de structuur van een organisatie in de richting van het sterk geïntegreerde type evolueren. Interdependentie neemt toe, het 'bewegingskarakter' wordt meer uitgesproken: conflict krijgt dan een heftiger, totaler, potentieel desintegrerend maar soms ook produktiever karakter, want het is meer betrokken op doelstellingen dan op machtsverhoudingen.

Een derde kernbegrip met betrekking tot intra-organisatoneel conflict is dat van *macht en beheersing*.

Macht en conflict hangen ten nauwste samen; eenmaal de machtsrelaties, de machtsverdeling en de machtsbasis in een organisatie gelokaliseerd, worden de conflictbronnen en conflictgebieden zichtbaar.

Macht betekent beschikking over of toegang tot hulpbronnen (beslissingsbevoegdheid, kennis, prestige, retributies uit de collectieve inspanning, e.a.). Er is veelal in organisaties sprake van asymmetrische machtsrelaties tussen groepen en geledingen, waarmee een 'control structure' gegeven is. Asymmetrische machtsverhoudingen vertegenwoordigen impulsen voor conflict, voor een streven naar positieverbetering hoewel de werkelijke conflictbron veelal in de onverenigbaarheid van doelstellingen van partijen gelegen is.

Het *distributie-aspect* van de macht dient van het totaliteitsaspect onderscheiden te worden. Conflict tussen geledingen over de verdeling van invloed en macht (tussen echelons, tussen groeperingen) kan leiden tot verandering van het patroon van machtsverdeling (bijv. van auto-cratisch naar democratisch). Bepaalde patronen van machtsverdeling, met name polyarchische of egalitaire (waarbij de betrokken groeperingen een gelijke en grote invloed op de besluitvorming uitoefenen) betekenen een toename van de *totale macht van het stelsel van partijen* (de organisatie als geheel) waardoor het interne en externe functioneren van de organisatie verhoogd wordt (adaptiever, slagvaardiger).

Macht en conflict conceptualiserend met behulp van het begrip rangdimensie, d.w.z. iedere waarde waardoor een *hoog-laag-differentiatie* ontstaat (kennis, inkomen, prestige, beslissingsbevoegdheid), kan geconcludeerd worden dat machtsverdelingen zich conflictueel ontwikkelen uit het feodale via het dichotome naar het egalitaire type en terugwaarts. Het feodale type is in zichzelf stabiel, want zij berust op machtsversterkingsmechanismen; de andere typen zijn in zichzelf instabiel en tenderen 'terugwaarts' naar het feodale. Om deze tendentie

tegen te gaan moet conflict in het systeem geïntroduceerd worden: in de vorm van incongruentie van rang (bijv. posities die hoog in kennis, laag in beslissingsbevoegdheid staan, naast posities, waarin het omgekeerde geldt) door vergroting van mobiliteit van individuen en groepen (sociale stijging), door nieuwe rangdimensies te introduceren (bijv. sociaal-participatieve vaardigheid), en door overlapping en confrontatie van 'hoog' en 'laag' via participatie-ontwikkeling.

Een laatste schakel in een model van intra-organisatieel conflict vormen de begrippen *besluitvorming en onzekerheid*. Het actiesociologische uitgangspunt van 'partijen en hun doelstellingen' kan getransformeerd worden in 'participanten in een besluitvormingssituatie met eigen decisiecriteria'. Vanuit heterogene en instabiele organisatie-omgeving en vanuit een niet-geprogrammeerde technologie wordt onzekerheid of 'problematiek' in de organisatie ingevoerd.

De structuur kan gezien worden als een netwerk van meer en minder discretierijke besluitvormingsposities, d.w.z. als een netwerk van machts- en afhankelijkheidsrelaties tussen groepen. Op *relevante, centrale en onzekere beslissingsgebieden* concentreert zich conflict als een streven naar reductie van afhankelijkheid c.q. het vergroten van beheersingsmogelijkheden. Hierbij treedt ook binnen organisaties coalitievorming op. Verandering in de onzekerheidsdeterminanten (de omgeving, de technologie en de structuur zelf) werken door in de machtsverhoudingen en in de conflictprocessen.

Langs deze weg kan in het bijzonder het systeemconflict, d.i. het conflict tussen functionele geledingen in een organisatie (bijv. tussen medici, economen en verpleegkundigen in een ziekenhuis) beschreven en verklaard worden. Organisatie als samenstel van *interdependente systeemdelen* en organisatie als samenstel van *belangengroepen* constitueren twee tendele overlappende organisatie-dimensies.

Systeemconflict en sociaal conflict zijn daarom fundamentele typen van intra-organisatieel conflict.

In het eerste geval zijn de 'eigen doelstellingen' (basis voor conflict) systeemgebonden, d.w.z. zij komen voort uit interne differentiatie- en integratieprocessen afdelingsvorming), waarbij functionele geledingen en beslissingsniveaus ontstaan.

In het laatste geval komen de 'eigen doelstellingen' deels voort uit externe oriëntaties (bijv. sociaal-economische posities, professionele posities), deels uit de feitelijke machtsverhoudingen in organisaties. In het geval van conflict van belangengroepen *overstijgen* de doelstellingen veelal de concrete organisatie (liggen in het vlak van

organisatie-en-maatschappij) maar zij raken in het functioneren van de organisatie in meer of mindere mate betrokken. (Bijv. als eisen van lagere leden behalve op zelfontplooiing in de arbeid ook op hun positie als groepering in de besluitvorming over organisatiedoelstellingen betrekking krijgen).

In de diverse verticale dimensies (beslissingsmacht, kennis, prestige, retributies) vallen beide organisatiedimensies in de sterkste mate samen.

5. SAMENHANG VAN DE VERANDERINGSTYPEN

Het complexe veranderingsverschijnsel werd in het voorgaande volgens een viertal optieken ontleed en in modelvorm geschetst. Organisatiele verandering heeft betrekking op wijziging en transformatie van een of meer componenten van het organisatieverschijnsel. In de beschouwingen zijn de volgende componenten bij voortdurend aan de orde geweest:

- de strategie, de doelstellingen, de (extern gerichte) functies en interne waarden ('cultuur');
- de relaties van de organisatie met haar relevante (actuele en potentiële) omgevingen, waaronder markten in de ruime zin en externe groeperingen en instanties begrepen kunnen worden (taakomgevingen en de sociaal-culturele omgeving);
- de structuur van besturing, besluitvorming en beheersing zowel onder haar differentiatie- en integratie-aspect van verdeling van macht en andere hulpbronnen;
- de technologieën op basis waarvan operationele processen verlopen (arbeidssituaties).

Elk van de behandelde veranderingsprocessen heeft betrekking op de organisatie in al haar componenten, zij het dat er sprake is van een zwaartepunt in een van de componenten.

Er zijn *verschillende samenhangen onderkenbaar tussen de geschetste typen van veranderingsprocessen*: structuurontwikkeling, vernieuwing, sociale verandering en conflict. De samenhang kan beschreven worden als overlapping, wederkerige implicatie, wisselwerking maar ook als spanning of contradictie.

Aan de hand van een praktijkvoorbeeld wordt de samenhang van de verschillende veranderingsverschijnselen geïllustreerd. (Appendix, pag. 256). Het praktijkvoorbeeld betreft de ontwikkeling van de organisatiestructuur van een industriële onderneming over een periode van 5-7

jaar. Het zwaartepunt is gelegen in het proces van structuurontwikkeling onder invloed van veranderingen in externe condities. Andere veranderingsprocessen worden op dit 'centrale' proces geprojecteerd.

6. ORGANISATIE-ALS-SYSTEEM EN ORGANISATIE-ALS-ACTIESTELSEL

Een confrontatie van de systeem- en de actiebenadering van het organisatieverschijnsel heeft als een rode draad door de voorgaande beschouwingen gespeeld.

Processen van structuurontwikkeling en vernieuwing zijn overwegend met behulp van een systeemmodel geconceptualiseerd; *organisatie-als-systeem* betekent een nadruk op strategie en doelstellingen en op plannings-, uitwisselings- en adaptatieprocessen met betrekking tot taakomgevingen; vervolgens is organisatie een intern systeem van interdependente sub-systemen die interacteren in processen van probleemoplossing en besluitvorming waarvoor structurele regelingen ontstaan; tenslotte is zij een stelsel van conflict- en machtsverhoudingen van systeem-delen (functies en beslissingsniveaus); deze conflictverhoudingen ontstaan en wijzigen zich tengevolge van externe onzekerheid en afhankelijkheid binnen het differentiatie- en integratiepatroon. Systeemdelen hebben 'eigen' doelstellingen en een functionele autonomie die systeemgebonden zijn, d.w.z. hun aard en betekenis aan de concrete organisatie ontleen. Volgens deze conceptie komt een grote nadruk op de leidende elite te liggen, die mogelijkheden en begrenzingen in de omgeving en in de technologie tracht te beheersen (te benutten en te reduceren), onder meer door vernieuwingsprocessen te induceren, en die daartoe het interne samenspel van systeemdelen bestuurbaar en voorspelbaar tracht te maken (door structurering, door regulering).

De leiding van een organisatie (leidende elite) komt dan vooral in haar externe strategische (doelen stellende) en interne besturende functie naar voren. De systeemdelen zijn 'middelen' in de ruimste zin: zij produceren kennis en informatie, lossen problemen op, nemen beslissingen (subbeslissingen, sub-sub-beslissingen, enz.) en beheersen de operationele uitvoeringsprocessen.

Processen van sociale verandering en bepaalde typen van conflictprocessen (m.b.t. schaarse waarden) zijn geconceptualiseerd met behulp van een actie-sociologisch model.

Een organisatie is dan een samenspel van partijen of actoren (individueen en groeperingen) die *eigen*, deels door externe oriëntaties en belangen bepaalde, doelstellingen of zingevingen inbrengen. In conflictuele interactie (onderling en t.o.v. de leidende elite) kristalliseren de situatiedefinities van partijen zich verder uit. De sociale situatie is als systeem gedeeltelijk gestructureerd, d.w.z. berust op door de actoren aanvaarde doelen, normen, regelingen; gedeeltelijk is zij 'open', wordt zij betwist en is zij in verandering.

Op elk van de organisatieniveaus – arbeid, structuur van macht en invloed, doelstellingen en strategie – trachten de actoren eigen doelstellingen en zingevingen te realiseren. Beschikking over actiemiddelen daartoe hangt af van de positie van de actoren in verschillende machtsdimensies. Op deze machtsdimensies projecteren zich de acties van partijen. Processen van activering, mobilisering en participatie-ontwikkeling kunnen een evolutie betekenen van een nadruk op individuele projecten (opties, m.b.t. de individuele arbeidsrol), naar een nadruk op collectieve projecten (opties van groeperingen) en zo naar een nadruk op organisatie als een gezamenlijk institutioneel project van partijen.

Op verschillende plaatsen werd geconcludeerd dat hiermee twee fundamentele *dimensies* van organisatie beschreven worden die in spanning tot elkaar staan en gedeeltelijk overlappen. Dit betekent tevens dat beide conceptuele schema's – van de functionele systembenadering en van de actiesociologie – *complementair* zijn met betrekking tot verklaring en analyse van verschillende typen van veranderingsverschijnselen.

Het type organisatie bepaalt in hoeverre beide organisatie-dimensies samenvallen dan wel spanningsvol op elkaar betrokken zijn. In normatieve organisaties, zoals een politieke partij, een universitaire organisatie, een professionele vereniging, overlappen de systeemdimensie en de actiedimensie in sterke mate.

In utilitaire organisaties (een ziekenhuis, een onderneming) zijn de systeemdimensie en de sociale actiedimensie in principe spanningsvol op elkaar betrokken, met een overlapping en bijgevolg een centraal conflictgebied in de verschillende machtsdimensies binnen deze organisaties. In bepaalde typen van dwangorganisatie (bijv. een conventionele gevangenisorganisatie) overlappen de systeemdimensie en de actiedimensie in het geheel niet, en blijft de laatste veelal geheel latent.

Binnen de *systeemdimensie van een organisatie* ligt een grote nadruk

op *beheersing van onzekerheid*, die voortkomt uit instabiliteit van het heterogene turbulente omgevingsveld ('markten' van inputs en outputs).

De nadruk op voortbestaan van de organisatie betekent een verlenging van het tijdperspectief waarbinnen doelen en plannen uitgezet worden. Dit vergroot de onzekerheid t.a.v. de toekomst nog meer. Rationele strategie- en beleidsvorming is een globale respons van het systeem op onzekerheidscondities. De rationaliteit van besluitvorming en probleemoplossing onder condities van onzekerheid leidt tot de beschreven processen van structuurontwikkeling en vernieuwing.

Omgevingsheterogeniteit heeft binnen de systeemdimensie vooral betrekking op *taakomgevingen* in de zin van concurrerende organisaties, regulerende instanties, en markten voor welke behoeften organisatieproducten gecreëerd en gemaakt worden. De wisselwerking tussen organisatie en omgeving, alsmede de transacties tussen organisatiedelen, betreffen *informatie en energie* (alle soorten middelen).

Binnen de *sociale actiedimensie* van een organisatie ligt de nadruk op de heterogene en instabiele *sociaal-culturele omgeving*, die opgevat kan worden als een veelheid van mogelijkheden van zingeving. Maatschappelijke complexiteit wordt in de vorm van motievenpatronen, oriëntaties en referenties aan maatschappelijke groeperingen in een organisatie ingevoerd; deze geven aanleiding tot 'partijvorming', d.w.z. dat individuen en groepen bewuste dragers van in principe aan de organisatie 'vreemde' doelstellingen worden (het representeren van professionele eisen, van aspiraties van jeugdbewegingen, van externe legitimiteitsdiscussies). Het interactieproces wordt dan een besluitvorming in de zin van selectie van zingevingsmogelijkheden. Op een interne machtsverdeling (kennis, beslissingsmacht, inkomen uit arbeid, enz.) projecteren zich externe emancipatorische strevingen, egaliteitsconcepties, in het algemeen zingevingen, e.d.; interne machtscondities genereren ook nieuwe opties: het streven naar arbeidsbevredestiging wordt een streven naar invloed op de besluitvorming.

Beheersing door selectie m.b.t. sociaal-culturele complexiteit kenmerkt de interactie van partijen en wordt langs de weg van participatieontwikkeling gerealiseerd.

Structuurontwikkeling, vernieuwingsprocessen en conflictverschijnselen hebben in de systeemdimensie en de actiedimensie van organisatie een in principe verschillende primaire betekenis, hoewel tussen beide dimensies een sterke wisselwerking plaatsvindt.

Structuurveranderingen in de zin van het inrichten van vertegenwoordigende overlegmechanismen, experimentele vernieuwingsprojecten op het gebied van samenwerkingsvormen, en sociale conflicten over de verdeling van retributies uit de collectieve inspanning, hebben in directe zin geen functies voor de organisatie-als-systeem maar zijn te meer van betekenis uit een oogpunt van sociale verandering, d.w.z. voor de organisatie als matrix van maatschappelijke actoren. Bepaalde typen van structuurverandering, – projectmatige samenwerking van specialisten –, vernieuwingsprocessen, – sociaal-bestuurlijke vernieuwingen, – en van conflicten, – conflicten over de machts- en invloedsverdeling –, brengen de organisatie onder haar dubbele aspect van doelgericht systeem en sociaal actie-stelsel in beweging.

7. DE VRAAG NAAR EEN THEORETISCHE SYNTHESE

De vraag naar de integreerbaarheid van het systeem- en het actie-model staat in recente theoretische discussies centraal. Het verschillende maar aanvullende karakter van beide benaderingen bij verklaring en analyse van typen van veranderingsverschijnselen heeft in het voorgaande op de voorgrond gestaan. Het is in ieder geval van belang te constateren dat de vraag naar een synthese *niet* doelt op een synthese van 'statica' en 'dynamica', van verklaring van persistentie en verklaring van verandering. Beide begrippenstelsels lenen zich voor beschrijving en analyse van veranderingsprocessen.

In de recente literatuur zijn er aanzetten tot conceptuele schema's welke een integratie van systeem- en actiebenadering suggereren.¹ Zo onderscheidt Buckley evenwichts-, homeostatische en complexe-adaptieve systemen, en werkt op grond van het laatste een 'modern systems theory' uit die toegepast kan worden op socio-culturele systemen, i.c. op organisaties. De notie van complexe adaptieve organisatie stoelt op de in het voorgaande steeds weer geïmpliceerde *conceptie van organisatie als een alternatieven genererend en besluitvormend stelsel van 'decision making units'*.

De kern van Buckley's systeemmodel betreft aard en bronnen van verscheidenheid (complexiteit) in een organisatie. Spanning in de zin van conflict-, deviantie, ambiguïteit, onzekerheid, e.d., is een normaal dynamisch agens dat zoals verscheidenheid een optimaal niveau dient te hebben wil een organisatie kunnen functioneren. Door selectieve, d.i. vereenvoudigende en keuzeprocessen wordt de verscheidenheid gesorteerd in de communicatieprocessen tussen organisatie-eenheden (individueel, groepen). Deze processen zijn ook vehikels voor uitwisseling van intenties en verwachtingen, waarbij beïnvloeding en sociale processen op-

treden. Als dit complexe proces op een tijdsmoment 'doorgesneden' wordt komt een institutionele orde naar voren: aspecten van duurzaamheid, aanvaarding en normering. Transacties tussen de eenheden, – uitwisseling en onderling –, scheppen een relatief-stabiele sociale en culturele structuur, maar spanningen en conflicten in deze instabiliseren tevens de gegeven orde. Dit proces van morphogenese wordt ook 'gevoed' door verwachtingen, motieven en doelstellingen die binnen en buiten de organisatie ontstaan. Uit permanente transacties komt een relatief stabiele ordening voort; twee hoofdtypen van stabiliseringsmechanismen liggen eraan ten grondslag: congruentie en symmetrie van opvattingen en verwachtingen (oriëntaties van de eenheden) die aanvaarding en legitimiteit betekenen, en een differentiële machtsverdeling in de matrix van positie van individuen en groepen. Door het laatste wordt invoering via sancties (uiteindelijk coërcie) bereikt terwijl incongruentie en assymmetrie voortbestaan. De structuur heeft legitieme en niet-legitieme aspecten.²

Een conceptualisering als deze waarin permanente invoer van onzekerheid en verscheidenheid en waarin sociale transacties (selectieve en besluitvormende) de kern vormen, maakt in feite begrippen als institutie en organisatie inadequaat. Deze begrippen suggereren ten onrechte 'volledige legitimiteit' en 'gegeven collectieve doelstellingen'. Aan het functioneren van organisaties liggen ook onzekerheid, verscheidenheid, conflict, deviantie, macht en dissensus ten grondslag.

Organisatie duidt op een proces waarbij onzekerheid, verscheidenheid, conflict, enz., gereduceerd worden door structuur en cultuurvorming. Het begrip verandering kan aldus bij gebrek aan onderscheidende waarde uit organisatiesociologische beschouwingen verdwijnen. Het zou door de zeer algemene notie van 'reductie van verscheidenheid en onzekerheid' vervangen kunnen worden. Deze notie vindt men terug in: aanvaarding van nieuwe waarden, opheffen van ongelijke machtsposities, integreren van specialistische kennis omtrent probleemsituaties, het vormen van een relatief interactiepatroon, het overlappen van belangentegenstellingen, het bundelen van verschillende visies in één strategie, enz.

Vanuit een meer wijsgerig vertrekpunt komt Luhmann tot een sociaal-wetenschappelijke integratie van het systeemtheoretisch denken. Luhmann tracht het begrip 'Sinn', – een basisconcept van het symbolisch interactionisme en van actiemodellen zoals in het voorgaande behandeld, zij het dan in de gedaante van 'doelstellingen van actoren' –, met de groundbegrippen van de systeemtheorie te verenigen. Een sociaal systeem is binnen de complexiteit van de wereld, d.w.z. een veelheid van alternatieve mogelijkheden van zingeving, een 'Sinn-konstituierendes System', dat de complexiteit van de omgevende wereld reduceert door zelf een ontwerp, d.i. een selectie hieruit te maken; daartoe voert een sociaal systeem de eigen complexiteit geleidelijk op.³

De vorming van een sociaal systeem doet een grens tussen binnen en buiten ontstaan; een systeem is een 'eiland' van vereenvoudigde complexiteit in een complexe omgeving en streeft naar een zekere stabiliteit van de grenzen. Deze grenzen zijn 'Sinnengrenzen' en komen tot uitdrukking in de doelstellingen en functies (zingevingen) die het systeem gekozen en geselecteerd heeft uit een veelheid van mogelijke.

Eenmaal een autonoom systeem gevormd zijnde doet zich een besturingsprobleem voor. Er ontstaat een strategie en er treedt een probleemverschuiving van buitenwereld naar binnenwereld op. De complexiteit van de buitenwereld 'vertaalt' zich intern in drie kernproblemen: voortbestaan (tijd-dimensie), schaarsheid (middelendimensie), en dissensus (de sociale dimensie). Er vormt zich een structuur die enerzijds een selectie bevat van zingevingsmogelijkheden (doelstellingen, functies) en anderzijds een 'programma' inhoudt, d.w.z. een richtlijn voor verdere interne besluitvormende en selectieve processen.

Structuurgenese betekent dat gedragsverwachtingen generaliseerd worden (geprogrammeerd in de taal van de cybernetische systeemtheorie) in de tijd-dimensie (duurzame gelding), in de taakdimensie (rollen en besluitvormingsprocedures) en in de sociale dimensie (institutionalisering van normen, algemene aanvaardbaarheid).

Structuur is een 'fragwürdige' stabilisering van verwachtingen in het sociale handelen. Structuur en structuurgenese doen zich beide voor. Toch is een zekere mate van congruentie vereist in de handelingsverwachtingen in de tijd-, zaak- en sociale dimensie. Zowel *planning* (als verbinding van verleden-heden-toekomst) als *organiseren scheppen congruentie*, of zekerheid (verwachtbaarheid, programmering).

Dit proces van zekerheidsschepping berust op differentiatie zowel in segmenterende als in specialiserende richting. Segmentering (gelijke taken voor velen) maakt het systeem invariant voor storingen. Specialisatie maakt het systeem gevoeliger voor storingen maar *vergroot de capaciteit om de complexe wereld te beheersen*, en wel door zelf complexer te worden. *Structuur is één aspect van selectiviteitsversterking van een systeem*. Processen vormen een noodzakelijk complement en zijn de loci van verandering. Structuur maakt invariant door handelen en beleven te programmeren. Processen in de zin van '*reflexieve mechanismen en communicatieoverdracht*' maken verandering en adaptatie mogelijk. Processen roepen structuurverandering op: door beslissingen over beslissingsprogramma's, door macht over machthebbers, door herwaardering van waarden. Communicatieprocessen maken de in het systeem ingebouwde selectiviteit overdraagbaar (media zijn: waarheid, macht, liefde en geld). Proces en systeem zijn verschillende aspecten van selectiviteit: het *procesbegrip* verwijst naar de noodzaak van een grensbepaling t.o.v. de omgeving (zingeving). Het *systeembegrip* verwijst naar de *grensbepaling zelve* en de daaruit voortvloeiende programmering van het handelen.

Met behulp van de conceptuele schema's van Buckley en vooral van Luhmann kan op zeer abstract niveau de *eenheid in de pluriformiteit* van het sociaal systeemverschijnsel (organisatieverschijnsel) bereikt worden. De in het voorgaande fundamenteel geachte organisatie-dimensies, – doel-rationeel systeem en stelsel van menselijk-sociale actie –, worden er door overbrugd en geïntegreerd. Men kan zich af-

vragen of zulks niet louter van wetenschaps-filosofische betekenis is; dergelijke conceptuele schema's scheppen een grote afstand en een ontkoppeling ten opzichte van beleid en praktijk met betrekking tot organisaties. Bovendien lijkt het onderkennen van het fundamentele verschil van optiek van de doel-rationele systeemdimensie tegenover de menselijk-sociale zingevingsdimensie een belangrijk uitgangspunt voor een *kritisch-evaluerende sociale wetenschap* m.b.t. organisaties. Het meer of minder spanningsvol samengaan of in elkaar geïmpliceerd zijn van organisatie als 'Arbeid' en organisatie als 'Interaktion' is juist in toenemende mate de inzet van conflict en spanning tussen de bij organisaties betrokken 'selecterende' en besluitvormende partijen. Met een systeemtheoretische geïntegreerde conceptie kan het zicht op dit fundamentele spanningsveld, – van neutraal-empiristisch systeemdenken en het anthropologische zingevingsmodel –, versluierd worden.⁴

Voor een verwetenschappelijking van de studie van en het beleid ten aanzien van organisatie-*systeemrationaliteit* en *sociale praxis* lijkt een aanzien van organisatie als *systeemrationaliteit* en als *sociale praxis* lijkt een lager, i.c. typologisch abstractieniveau vooralsnog het meest nuttig. In het kader van dit uitgangspunt zijn in het voorgaande *typen van* mene conceptuele schema's, zoals zingevingscomplexiteit, structuur, transacties en communicatie, besluitvormingseenheden, doelstellingen, enz., krijgen in theoretisch-verklarende en zeker in praktisch-toepasende zin pas betekenis als soorten omgeving, structuurcomponenten, soorten besluitvormingseenheden, enz., aangegeven worden. Omgeving als doel-rationele 'technische' omgeving (markten, concurrenten, een regulerende overheid) is een andere omgeving dan bedoeld wordt met professionele groeperingen, publieken, pressiegroepen e.d., die legitimiteitsdiscussie in organisaties introduceren en zelf als drager van veranderingsstrategieën naar voren treden. Denkend volgens de systeemdimensie vat men het laatste samen als 'constraints'; denkend volgens de sociale actiedimensie noemt men het eerste 'constraints'. Structuur als differentiatiepatroon van gespecialiseerde organen ('afdelingen') betekent iets anders als structuur in de zin van een hiërarchie van meer- en mindermachtigen, meer- en mindergeïnformeerden. Transacties als informatieuitwisselingsprocessen in het kader van besluitvorming vallen niet samen met processen waarbij visies en opvattingen (zingeving) geconfronteerd worden.

Een andere voor beleid en praxis nuttige stap lijkt een meer systematische studie van de wisselwerking tussen de behandelde typen

van veranderingsprocessen: de wisselwerking van structuurgenese en sociale verandering, van vernieuwingsprocessen en sociale of systeem-conflictverschijnselen, van conflictverschijnselen en sociale verandering.

8. EEN VERANDERKUNDIG PERSPECTIEF

In de inleiding is gesteld dat de beoogde theoretische verkenning van het verschijnsel 'change' in organisaties van betekenis zou kunnen zijn voor de strategieën en tactieken van 'changing', d.w.z. voor *inductie, besturing en stabilisering van veranderingsprocessen*.

Het lijkt plausibel de ontwikkelde *veranderingsmodellen* door te trekken naar de veranderkundige problematiek en als uitgangspunt te nemen voor een typologie van *verandermodellen*.

Structureren, vernieuwingsinductie, activering en mobilisering, en conflictinductie en conflictregeling zijn in globale zin veranderstrategieën.

Structureren kan als veranderstrategie vanuit verschillende invalshoeken verlopen. Zij kan vooral op de 'as' *specialisme-generalisme* betrekking hebben: het werken volgens tijdelijke projectverbanden als primaire organisatie-elementen. Het versterken van de tijdelijkheid en het versterken van de integratie van specialismen leiden tot grotere flexibiliteit van de organisatie.

Zij kan ook op de 'as' centralisatie-decentralisatie betrekking hebben: een de-bureaucratering in de verticale dimensie in de zin van de-formalisering en het scheppen van discretie in lagere posities. Ook de vorming van autonome deelorganisaties betekent decentralisatie. In het algemeen leidt het situeren van beslissingsbevoegdheid op de plaats waar de kennis maximaal voorhanden is tot grotere slagvaardigheid.

Vernieuwingsinductie heeft vooral op de eerste fasen van vernieuwingsprocessen betrekking. Door het institutionaliseren van strategievorming en lange-termijnplanning worden enerzijds het probleembesef anderzijds de bewuste projectie van plannen op de omgeving (en het benutten van zich daar voordoende mogelijkheden) gestimuleerd. Het institutionaliseren van de diagnose in de vorm van een 'sterkte-zwakte analyse van het functioneren' van de organisatie vormt een noodzakelijk complement: dit leidt tot zichtbaarmaking van vernieuwingsurgentie en tot kennis van begrenzingen en mogelijkheden (potentieel) van de organisatie. De groeiende literatuur m.b.t. condities voor effectiviteit van bijv. research- en ontwikkeling, bevat aanknopingspunten voor een theorie m.b.t. condities van het innoveren (de relaties tussen machtsdragers en kennisdragers, de informatie- en communicatienetwerken waarin specialisten werkzaam zijn, creativiteitscondities op het niveau van de kleine groep en het individu). Vertikale vernieuwings-systemen (van managers, specialisten en 'uitvoerders') leiden tot snellere aanvaarding en assimilatie van vernieuwingen in de bestaande organisatie.

Sociale verandering heeft een zwaartepunt in het induceren van veranderingen in participatiegraad en -inhoud.

Vorming, training, relatieverbetering, team-ontwikkeling scheppen condities voor activering en ontplooiing van de individuele personen. Het bewust creëren van machtscentra op 'lager' niveau in een organisatie (door bijvoorbeeld professionaliseringstendenzen te stimuleren) kan tot mobilisering 'van onderop' leiden.

Kennis, de verdeling van macht en invloed en de positie van groeperingen in consultatie- en planningsprocessen, vormen aanknopingspunten voor een activerings- en mobiliseringsstrategie. Deze kan systeemgericht zijn (en zo bedoeld worden) maar is dan steeds ook in sociale zin relevant, aangezien positieverandering van de actoren (eenmaal tot stand gebracht) een meer bewuste inbreng van eigen visies mogelijk maakt.

Processen van conflictregeling en -oplossing kunnen zich richten op perceptie- en houdingsverschillen van groeperingen en systeemdelen; de veranderingspotentie is groter indien er een werkelijke confrontatie van mogelijke dieperliggende doelstellings- en belangenverschillen uit voortvloeit. Het erkennen van een zekere onverenigbaarheid van doelstellingen (bijv. van management t.o.v. de werkers, of t.o.v. professionele geledingen), van een pluralisme van partijen, kan tot bewuste coalitievorming leiden. Het institutionaliseren van onderhandeling binnen de organisatie als een van mogelijke uitwisselingstypen tussen geledingen en echelons veronderstelt een tendens naar machtsegalisering.

Het scheppen van rangincongruentie door de diverse hiërarchieën (van kennis, inkomen, prestige) te ontkoppelen en door mobiliteit van laag naar hoog (bijv. van subacademici naar 'academische' rangen) te bevorderen, brengt de organisatie in beweging en veroorzaakt machtsspreiding (poly-archie).

In het huidige bestand van veranderkundige kennis, – de theorie en toepassing m.b.t. organisatieontwikkeling, planning of change, en agogische praktijk –, kan het reeds besproken onderscheid van organisatie als doel-rationeel-systeem en als menselijk-sociale zingeving teruggevonden worden. Enerzijds het manipuleren van systeem- en structuurcondities en het 'begeleiden' van menselijk-sociale aanpassingsprocessen, anderzijds het vormen, informeren, inspireren en doen participeren van personen en groepen opdat zij, – geactiveerd en gemobiliseerd –, een voor hen zelf aanvaardbare structuur of sociale situatie scheppen of bewerken. Ideaal-typisch vindt men de eerste optiek in de benadering van de organisatiekundige en organisatieontwikkelaar; de laatste optiek lijkt die van de (kritische) agoloog te worden.

Deze twee ideaal-typen van professionele interventie in het organisatiegebeuren kunnen als volgt gecontrasteerd worden:

organisatiekundige optiek
(ideaal-typisch)

interventie beoogt:

- het 'vereenvoudigen' van complexiteit door middel van 'complexiteit' (structurering)

agogische optiek
(ideaal-typisch)

interventie beoogt:

- het op gang brengen van sociale processen (van zingeving) en het scheppen van complexiteit

- | | |
|---|--|
| • een stabiliserende uitwerking | • een dynamiserende uitwerking |
| • effectiviteitsverbetering in de zin van systeemfunctionering: doelbe-reiking, snellere besluitvorming, e.d. | • bevordering van psycho-sociaal welzijn van persoon en groep: ac-tivering en participatie |
| • verandering van organisatie als 'Arbeit', als stelsel van taken | • verandering van organisatie als 'Interaktion', als stelsel van uitwis-seling, verwachtingen, normen, waarden |
| • scheppen van zekerheid en voor-spelbaarheid | • scheppen van onzekerheid |
| • condities die appelleren aan (fun-damentele) behoeften van mensen aan zekerheid, duidelijkheid, con-sistentie, integratie | • condities die appelleren aan (fun-damentele) behoeften aan groei, expansie, zelfontplooiing |
| • toepassen van sociale technolo-gieën | • toepassen van emancipatorische of conflicttechnologieën |

Denkend vanuit de rationaliteit van een elite die de organisatie als rationeel doelsysteem bestuurt en leidt, neemt de mate van beheersbaarheid van verandering af in de volgorde van structurering, vernieuwingsplanning, sociale verandering en conflictoplossing. Terwijl het interne differentiatie- en integratiepatroon een maximaal manipuleerbare variable vormt is op het gebied van conflicten in organisaties (werkelijke conflicten) slechts 'een leren leven met conflict' mogelijk.

Zoals één theorie met betrekking tot organisationele veranderingsprocessen lijkt ook één veranderkunde vanwege de fundamentele spanningsrelatie van organisatie als rationeel doelsysteem en als menselijk-sociale actie vooralsnog niet formuleerbaar.

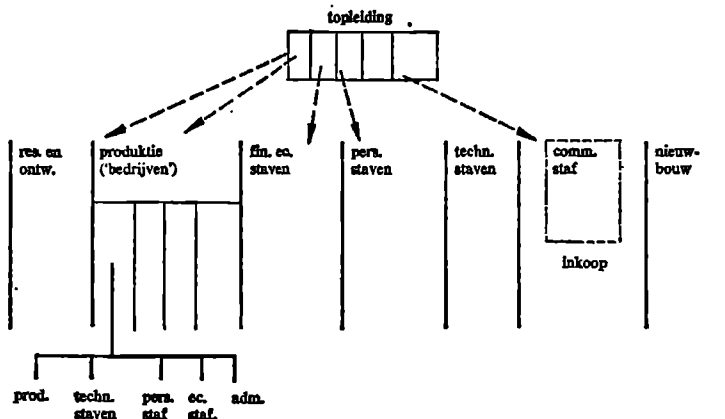
Appendix

De samenhang van structuurontwikkeling, vernieuwing, sociale verandering en conflictverschijnselen kan aan de hand van een *praktijk-voorbeeld* geïllustreerd worden. Het voorbeeld betreft veranderingen die de structuur van een grote industriële onderneming (chemie) over een periode van 6-7 jaar ondergaan heeft. Het proces van ontwikkeling van de globale ondernemingsstructuur staat centraal: de andere typen van veranderingsprocessen worden hierop geprojecteerd; zij zijn erin geïmpliceerd of worden erdoor opgeroepen dan wel belemmerd. De drie stadia van structuurontwikkeling zijn: *functionalisering*, *functionalisering onder toenemende integratie en centralisatie*, en *divisionalisering onder toenemende decentralisatie*. In het voorbeeld ligt het accent op de systeemdimensie van de organisatie. Door relaties tussen ondernemingsstructuur en 'cultuur' (dominant intern waardenpatroon) te markeren worden enige aanknopingspunten voor processen van sociale verandering en sociale conflictverschijnselen zichtbaar.

A. Het *uitgangsstadium* is dat van een nagenoeg zuivere *functionele ondernemingsorganisatie* (Figuur 20, stadium 1). Een cruciaal omgevingssegment wordt niet direct vanuit de organisatie beheerst: verkoop en marketing van de chemische halffabrikaten (grondstoffen voor eindprodukten) komen tot stand in zelfstandige organisaties ('uitbested'). Technologische complexiteit van de productieprocessen is het centrale probleemgebied van de onderneming; de onderneming is open ten opzichte van externe technische en wetenschappelijke kennisontwikkeling. Er is sprake van een technisch 'regiem'; technische specialismen zijn bij beleidsdiscussies dominant, naast de economische omdat investeringen kapitaalintensief zijn en steeds een zekere inflexibiliteit hebben door hun omvang. De functies zijn intern vergaand gespecialiseerd en vertonen een sterke hiërarchering (ter coördinatie van het zich verfijnende specialisatiepatroon). Er zijn geen 'organen' voor lange termijnplanning en systematische strategie-ontwikkeling.

'Generalisme' komt niet in formele rollen tot uitdrukking. De topleiding is functioneel samengesteld maar is tevens een 'board' d.w.z. een algemeen management. De sociale omgeving is qua industrial relations relatief beheerst alsmede de arbeidsmarkt v.w.b. midden- en lager personeel (monopoliepositie).

Figuur 20. Stadium 1



Enige conclusies m.b.t. het functioneren zijn:

- De onderneming is relatief afgeschermd van haar produktmarkten. Zij is weinig marktgericht; transacties m.b.t. markten benaderen een situatie van distributie.

- Stabiele omgevingscondities (qua markten, qua econ. positie, qua concurrentie, qua overwegen van bekende produkten met bekende toepassingen) bevorderen het ontstaan van gespecialiseerde en gehiërarcheerde functionele geledingen (Productie, Engineering, Res. en Dev., enz.), en het verwaarlozen van integratieprocessen andere dan in hiërarchische zin.

- Proces- en produktvernieuwing komen niet zo zeer op basis van een ondernemingsstrategie maar vooral 'autonoom' uit kennisexpansie en inventies voort. Er is een trend van 'expansie in de zware chemie' (een diffuse strategie).

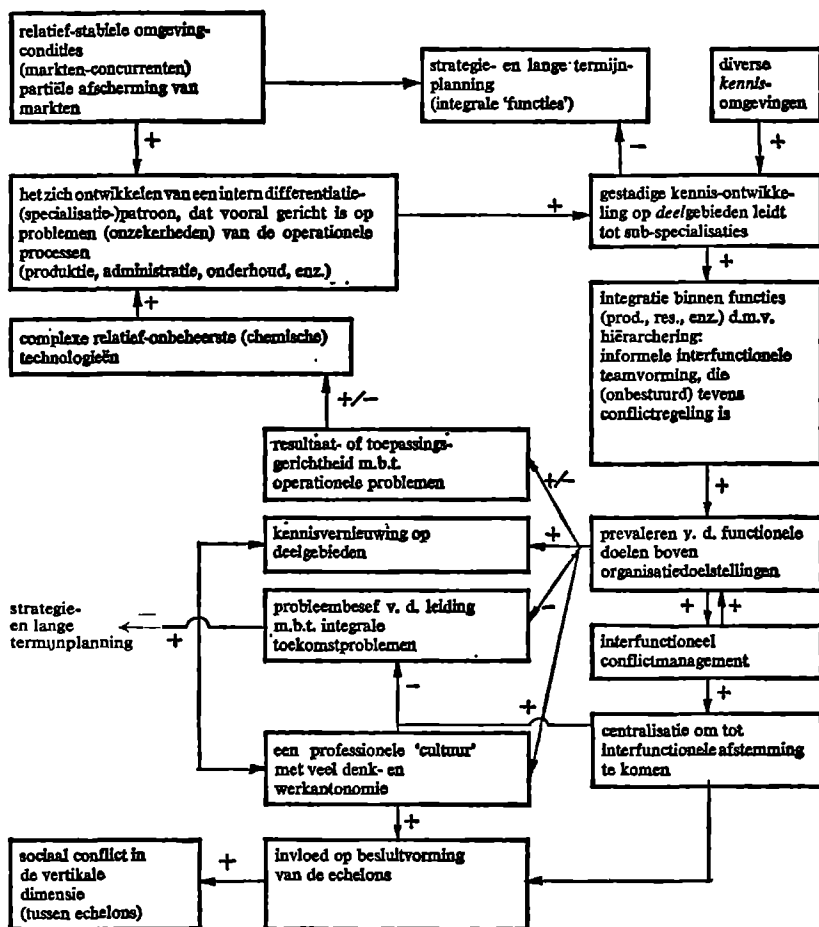
- Binnen de 'zuilen' is sprake van een oriëntatie op kennisuitbreiding terwijl het oplossen van operationele probleemsituaties, die een meer integraal karakter hebben, intensieve coördinatie oproept.

Vernieuwing betreft *deelgebieden* en *deelproblemen*: methoden en technieken, en tendeert naar een fragmentarische aanpak.

- Binnen de functies is er een overwegend intern gerichte complexe management-problematiek: vakontwikkeling stimuleren via een complex patroon van afdelingen en sub-afdelingen. Vervolgens: interne afstemming en 'verdediging' van de 'eigen' functie t.o.v. andere functies.

- De topleiding geraakt belast met inter-functionele afstemming en conflictregeling. Door haar de facto overwegend intern-bestuurlijke taak en de gebrekkige en gefragmentariseerde kennisondersteuning m.b.t. de langere termijn, komt strategie-vorming niet op gang.

Figuur 21. Stadium 2



– Produktietechnologie is het centrale gebied van onzekerheid en complexiteit; hier verhouden de specialisten zich soms conflictueel tot elkaar. Multidisciplinaire aanpak van probleemsituaties komt vooral uit informele initiatieven voort. Er is een veelheid van informele overlegverbanden in de organisatie.

– De ‘cultuur’ is sterk professioneel van signatuur; de functionele geleding is een deel-organisatie waarbinnen men ‘leeft’, carrière kan maken, prestige kan genieten, enz. Succescriteria liggen in het algemeen in het beheersen van ‘technische’ kennis: het weten en kunnen op een deelgebied.

– Beslissingen tenderen naar een hoge plaats in de organisatie ook wanneer zij operationele problemen betreffen; het intensieve overleg op lagere echelons binnen en tussen functies is weinig doelgericht, relatief onbestuurd; het komt voort uit natuurlijke overlappingsen van functies en sub-functies zodat overleg een methode van conflictregeling wordt. Tegenover een grote vrijheid en reële ontplooiingsmogelijkheden in de kennisdimensie beschikt het midden- en hoger kader over weinig invloed in besluitvorming. De relatie tot doelstellingen van de organisatie is onduidelijk; functionele autonomie is groot en er is sprake van ‘doelverschuiving’: bevordering van vakontwikkeling ten koste van resultaatgerichtheid pragmatische toepassingen).

Vanuit het oogpunt van *samenhang van veranderingsverschijnselen en -processen* kan schematisch het volgende geconcludeerd worden. Een + betekent dat een proces of verschijnsel bevorderd wordt (toeneemt); een — dat een proces of verschijnsel geremd wordt (afneemt). In het netwerk van mogelijke samenhangen is een aantal saillante relaties zichtbaar gemaakt.

B. In een volgend ontwikkelingsstadium treedt een reeks opmerkelijke veranderingen op in de omgevingscondities en in de organisatie-omgevingsrelaties van de onderneming.

Onder druk van toenemende concurrentie wordt het ondernemingsbeleid gericht op *verticale integratie*. Door het verwerven van dochter-ondernemingen die halffabrikaten verwerken tot eindprodukten wordt enerzijds de eigen verkoop beschermd, terwijl anderzijds typische instabiele consumentengoederenmarkten (snelle obsoletie van produkttypen) binnen de scope van de onderneming komen te vallen. Produktgerichtheid en marktgerichtheid (omgevingsgerichtheid) nemen in het denken een belangrijker plaats in.

Vervolgens wordt een eigen onder direct beheer staande *commerciële of marketingfunctie opgebouwd*. Impulsen (informatie, kansen, problemen) uit het meest cruciale omgevingssegment (de diverse produktmarkten) gaan in de besluitvorming op beleid- en uitvoeringsniveau een meer directe rol spelen dan voorheen. Tenslotte wordt naast een

groei volgens expansie van het bestaande, meer bewust een *diversificatie beoogd* als voorwaarde voor voortbestaan.

Onder invloed van de bovenbeschreven *verandering van de omgevingsconstellatie*, nl. toenemende onzekerheid, en als gevolg van m.b.t. stadium 1 beschreven *interne functioneringsproblemen* (onsystematische strategievorming, tevergaande specialisatie, toename van intern conflict, daling van het innovatievermogen, e.d.), komen de volgende structuurontwikkelingsprocessen op gang: (zie Figuur 21, stadium 2).

- De functionele gelding binnen de topleiding wordt secundair; de integrale managementsconceptie wordt als primair benadrukt.
- Aan het patroon van functies (prod., res. en ontw., enz.) worden twee *interdisciplinaire* op de ondernemingsontwikkeling gerichte functies toegevoegd: 'Nieuwe ontwikkeling' (expansie- en diversificatieprojecten) en 'Marketing' (verkoop, marktonderzoek, marktontwikkeling, enz.).
- De hoofden van de functies (functionele 'vice-presidents') vormen te samen een executief-bestuurscollege met beslissingsbevoegdheid over belangrijke intra-functionele en de vele inter-functionele problemen.
- Tussen het algemeen-strategische niveau (topleiding) en het executief-bestuurlijke niveau, vormen zich z.g. *beleids- en stuurgroepen*, waarin zich discussie en besluitvoorbereiding inzake vernieuwings- en lange termijn problematiek dienen te concentreren.

In deze groepen participeren vooral leden van de topleiding en hoofden van de functies. Er zijn beleidsgroepen voor 'Res. en Ontwikkeling' (besluitvorming over researchprojecten), voor 'Financiering', voor 'Sociaal Beleid' en voor 'Lange termijnplanning' (e.a.).

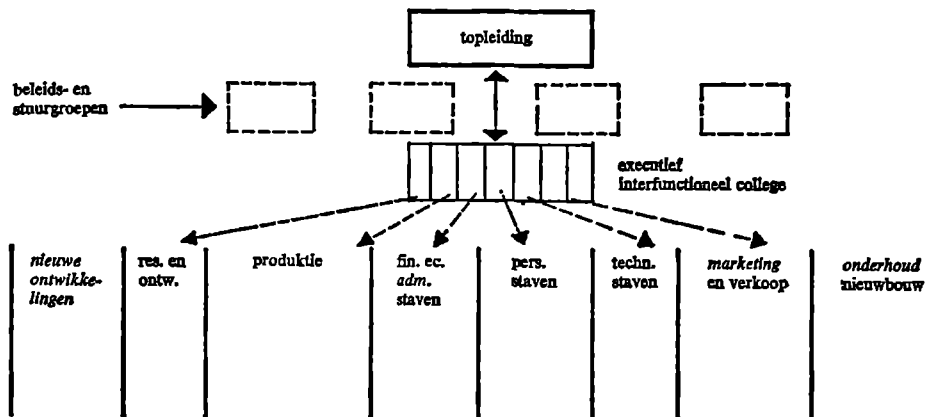
Kern van de structuurveranderingen is het bouwen van '*inter-systemen*', integratiemechanismen, en het op gang brengen (scheppen van condities voor) strategieprocessen.

Anders gezegd: een streven naar vergroting van bestuurbaarheid van het complexe functionele patroon, en een streven naar lange termijn prospectie en -planning.

Het beginsel van '*collectieve verantwoordelijkheid*' wordt enigermate geformaliseerd (zie: bestuurlijk interfunctioneel college). Dit beginsel is in de sub A. beschreven situatie reeds een dominante waarde in de onderneming.

Met betrekking tot het functioneren van de onderneming in dit stadium van *functionalisering met toenemende integratie en centralisatie*, kan in het kort het volgende opgemerkt worden:

Figuur 21. Stadium 2



– Het zuivere beginsel van functionalisering blijft onaangetast. Integendeel, de *interne structuur tendeeft naar het ideaal-typische functionaliseringsbeeld*: alle onderhoudsactiviteiten worden in een centrale onderhoudsfunctie geconcentreerd. Dit doorbreekt op operationeel niveau (productiebedrijven) een elementaire integratie, nl. van productie en onderhoud.

Onder invloed van een beslissing om tot computerisering van de gegevensverwerking over te gaan, worden alle administratieve diensten tot op het laagste niveau ('fabrieksadministrateur') in één centrale functie samengevoegd.

Dit leidt tot nieuwe spanningen op lagere operationele echelons waar de taken qua probleem- en beslissingscope 'smaller' worden.

– Het interfunctionele bestuurlijke college tendeeft naar een *coalitie van 'zelfstandige' machtsblokken* (de functies) met tegelijk een zeer grote interdependentie. Steeds meer problemen tussen functies van lagere orde worden naar dit eerste en 'laatste' coördinatiepunt opgestuwd.

De besluitvorming in dit college tendeeft naar traagheid en compromis (niet-doorbraak-) beslissingen.

– De integratie- en lange termijn benadering beperkt zich tot een kleine elite van topleiders en het volgende echelon.

De resultaten van beleids- en stuurgroepen staan onder druk van rolconflicten: een hoofd v.e. functie moet 'zijn' functie managen, als superstafman in beleids-groepen meedenken, en als lid van een interfunctioneel college executieve ondernemingsbeslissingen medebepalen.

Bovendien hebben kennisdragers op het 3e en 4e echelon geen of moeilijk toegang tot de beleidsgroepen zodat up-to-date-kennis m.b.t. plannen en projecten niet doordringt. Participatiemogelijkheden krimpen verder in. Beleids- en stuurgroepen tenderen naar ad hoc beslissingscolleges en verliezen hun innoverend karakter.

– Via de nieuwe interdisciplinaire functies van ‘nieuwe ontwikkelingen’ en ‘marketing’ wordt *het project- of dwarsdoorsnede beginsel in de organisatie geïntroduceerd*; allerwege vormen informele uitwisselingssituaties zich om tot semi-formele projectverbanden. In sociaal-cultureel opzicht geeft dit een vernieuwende impuls: *er vormen zich innovatiekernen* bijv. tussen res. en ontw. en marketing, op lagere echelons (marktresearchers en natuurwetenschappelijke researchers), tussen diverse personeelsspecialismen, tussen technische specialismen.

Het functioneren van deze projectgroepen of -kernen wordt bemoeilijkt doordat zij ‘slechts’ een hulporganisatie binnen en tussen de functionele hiërarchieën zijn. De toegang tot zeer hoog gelegen beslispunten is moeilijk. Er is geen duidelijke strategie of beleid van bovenaf waarbinnen deze kernen gericht kunnen opereren.

De onverminderde centralisatie, het primair blijven van de functionele geleiding, de contaminatie van executieve besluitvorming (in het heden) met innoverende opdrachten (in beleids- en stuurgroepen die prospectief gericht zijn) in dezelfde hoge machtsposities, het smaller worden van taken (en het de-motiveren) op lagere echelons door verdere functionalisering, het voortwerken volgen de ‘gezamenlijke verantwoordelijkheidsidee’. het d.m.v. ‘feodalisme’ (centralisatie) frustreren van nieuwe samenwerkingsvormen (projectgroepen) op lager niveau, zijn factoren die tot een *vrij algemeen crisisbesef* bij de leden (hogere leden) van de organisatie leiden.

Symptomen zijn onder meer: ‘acties’ van het academisch kader direct en via de vakorganisatie, waarin om meer beslissingsbevoegdheid en om bredere taken gevraagd wordt. Een zekere onrust – gezien toenemende externe bedreigingen, zoals verslechtering van conjunctuur, fusie-activiteit van concurrenten, e.d. – m.b.t. de toekomst van de onderneming. ‘Schuldvragen’ aan het adres van de topleiding die geen expliciete strategie op tafel legt. Steeds meer energie moet geïnvesteerd worden in inter-functionele verbanden en systemen ter oplossing van ‘grensgeschillen’. Macht is iets dat relatief ‘vrij’ en ongestraft nagestreefd kan worden op grond van functionele posities, enz.

Er is sprake van een daling voor ‘total control’ op diverse echelons door invloedsvermindering – onbedoeld – vanwege een onbestuurbaar geworden vergaand gefunctionaliseerd stelsel.

B. De overgang naar een nieuwe ontwikkelingsfase

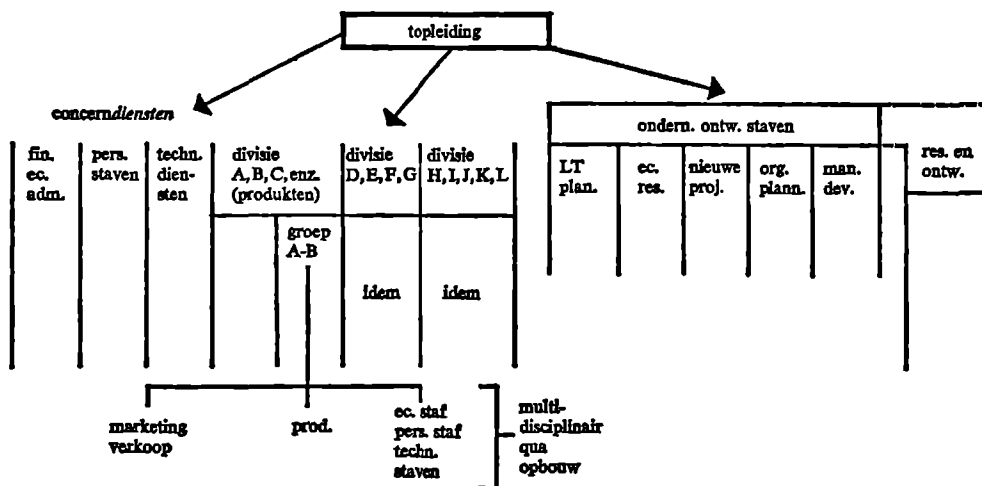
(Zie Figuur 22, stadium 3) wordt gekenmerkt door een drietal initiatieven van de topleiding (mede ontstaan door voorstellen van onderop) om op ‘strategische wijze’ de geschetste impasse te doorbreken) en wel:

- het inrichten van gespecialiseerde organen en formele procedures voor lange termijn planning en strategische besluitvoorbereiding;
- een sterkte-zwakte-analyse van structuur en functioneren van de onderneming (extern adviesbureau);
- rationalisatie van de door functionalisering te snel en vertakt uitgegroeide functionele diensten.

Deze aanpak vormt een typisch voorbeeld van een *parallelle* (niet-seriële) *analyse van een totale organisationele crisis- of probleemsituatie*, nl. op strategisch, bestuurlijk en operationeel niveau.

Uit de sterkte-zwakte-analyse resulteert een 'blauwdruk'-structuur die een *volledige innovatie inhoudt* op vele punten t.o.v. de in stadium 1 en 2 vigerende structuur (Figuur 22) (n.b. in zoverre 'divisionalisering' een algemeen structuurveranderingsverschijnsel is, kan i.p.v. innovatie ook van 'innovatieve imitatie' gesproken worden. De effecten van de innovatie in sociaal-bestuurlijke zin op de bestaande situatie zijn er niet minder verstrekkend om).

Figuur 22. Divisionalisering, decentralisatie: stadium 3



Ten opzichte van het geheel van schematisch weergegeven samenhangend in stadium 1 (zie pag. 257) zijn de volgende veranderingen op te merken:

- De omgeving is primair uitgangspunt voor interne structurering: de marktsegmentatie vindt men terug in de divisievorming. Daarmee ontstaan semi-autonome deelondernemingen met een eigen grensstructuur (staven) t.o.v. de relevante instabiele omgeving.
- De onderneming-als-geheel staat op de lange en zeer lange termijn voor een continuïteitsvraagstuk dat een geïntegreerde verkenning en analyse van de totale omgeving noodzakelijk maakt.

Haar grensstructuur vindt men in de multi-disciplinaire functie van 'ondernemingsontwikkeling'.

- In de differentiatieprocessen staan 'totale probleemsituaties' of projecten primair. 'Aspecten' of disciplines zijn een secundaire invalshoek. Invoering en marktontwikkeling voor een nieuw produkt betekenen dat een project op divisieniveau gevormd wordt.
- Op lagere echelons blijft in eerste instantie het multi-disciplinaire beginsel primair: binnen marketing, productie, en divisiestaven is het integrale 'probleemgebied' of het 'verkoopgebied (area) primair. Het probleemgebied van econ. adm. staven is 'bestuurlijke informatie systemen', van technische staven 'totale rendementsevaluatie van of service aan fabrieken', van personeelsstaven 'optimaal functioneren van arbeidssystemen', enz.
- *Planningsprocessen* verbinden onderneming-als-geheel en divisies en zijn (onder bepaalde condities) en *decentralisatiemechanismen* (beginsel: initiatieven voor de middellange termijn van 'onderop' d.i. uit de divisies) en *innovatiekaders* (expliciete diagnose van probleemsituaties, stuwen van zoekprocessen).
- Concerndiensten (service-centra) worden op *pragmatisch resultaat* beoordeeld (en al of niet 'ingekocht'). Autonome kennis-ontwikkeling wordt teruggedrongen. Professionals dienen zich in zo'n kader in het algemeen op een 'user's model' m.b.t. kennis te oriënteren, hetgeen onder bepaalde condities tot onvoldoende instandhouding en uitbreiding van de kennishuishouding van de onderneming kan leiden.
- In het algemeen tendeeft de structuur binnen divisies, alsmede binnen ondernemingsontwikkeling naar het matrixtype: een functionele basis, inter-functionele samenwerking (die reeds bestonden) en meer directe doel (produkt-, probleemgebied-) gerichtheid.
- Wanneer hiërarchering in dit type organisatie t.o.v. stadia 1 - 2 niet in belangrijke mate afneemt (bijv. omdat men 'tijdelijk' met een teveel aan hoogwaardig personeel kampt), worden bovenbeschreven positieve organisatie-'cultuur'-elementen ongeloofwaardig en beperkt de vernieuwing in sociaal-bestuurlijke zin zich tot een kleine elite van 'general managers'.

De complexiteit van de technologieën bepaalt mede de de-hiërarcheringsmogelijkheden (indien groot → klein).

- Pendant op operationeel niveau van divisionalisering op strategisch/bestuurlijk niveau) is het vormen, – uitgaande van de primaire uitvoeringsprocessen –, van autonome basisgroepen (voor productie, voor verkoop, voor personeelswerk-on-the-spot, enz.).
- De in stadium 3 geschetste structuurontwikkeling is zeker niet min-

der rijk aan conflictsituaties en -verschijnselen. Het grote verschil is gelegen in de betere condities voor conflictuitwerking (confrontatie) en -regeling.

- Divisionalisering schept een decentralisatie-‘cultuur’ die van bovenaf gelegitimeerd en beschermd (door charters, regels, enz.) tot lagere niveaus doordringt.

Noten, verwijzingen en geraadpleegde literatuur

INLEIDING

1. S. N. Eisenstadt, *Comparative Perspective on Social Change*, 1968.
2. W. E. Moore, R. M. Cook, *Readings on Social Change*, 1967.
3. W. E. Moore, *Social Change*, 1963.
4. S. N. Eisenstadt, aldaar, p. xvii-xviii.
5. P. S. Cohen, *Modern Social Theory*, 1968, p. 175.
6. J. Tsouderos, Organizational Change in Terms of a Series of Selected Variables, in: *American Sociological Review*, 20, (april), 1950, p. 206-210.
7. J. Hage, M. Aiken, *Social Change in Complex Organizations*, 1970, p. 13-28.
8. D. Katz, R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 1966, p. 390-451.
9. W. E. Moore, *Social Change*, aldaar, p. 6.
10. J. G. March, H. A. Simon, *Organizations*, 1958, p. 173, e.v.
11. W. E. Moore, aldaar, p. 45, e.v.
12. A. Etzioni, *The Active Society*, 1968.
13. J. J. J. van Dyck, The Sociology of Organizations and its Development in the Netherlands: Themes and Approaches, in: *Sociologia Neerlandica*, vol. VI, no. 2, 1970, p. 137-147.
14. T. Parsons, *Structure and Process in Modern Society*, 1960, p. 59-96.
15. W. E. Moore, J. G. March en H. A. Simon, A. Etzioni, e.a. baseren hun beschouwingen op een expliciet onderscheid tussen 'maintenance' en 'transformation (innovation)' processen in sociale systemen.
16. W. E. Moore, R. C. Cook, aldaar, p. 2.
17. P. C. Cohen, aldaar, p. 174-208.
18. P. C. Cohen, aldaar, p. 204.
19. P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*, 1969.
H. Kahn, A. J. Wiener, *Toward the Year 2000: A Framework for Speculation*, 1967.
20. W. E. Moore, aldaar, p. 10-11.
21. J. Bonis, L'Organisation et l'Environnement, in: *Sociologie du Travail*, juillet-septembre, no. 3, 1971, p. 225-248. '...mettre l'accent sur l'organisation comme acteur conduit à parler du projet organisationnel... La finalité ultime de l'organisation est une réalité plus cachée et plus composite, il peut y entrer des données telles que les exigences ou les attentes d'une partie ou de la totalité des membres...; nous débouchons donc sur la conception d'un projet organisationnel qui peut être extrêmement composite. Il est souvent

HOOFDSTUK 1

1. N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung: Aufsätze zur Theorie Sozialer Systeme*, 1970.
2. J. Rex, *Key Problems of Sociological Theory*, 1970 (herdruk).
D. Silverman, *The Theory of Organizations*, 1970.
P. C. Cohen, *Modern Social Theory*, 1968.
3. A. Touraine, *Sociologie de l'Action*, 1965.
4. De 'introductions' van Cohen en Silverman, resp. in de algemene en in de organisatiesociologie, groeperen de bedoelde scholen op deze wijze.
5. J. G. Thurlings, Het Sociologische Geweten, in: *Sociologische Gids*, 16e jrg., no. 4, juli/aug. 1969, p. 214-227.
6. N. Luhmann, aldaar, p. 31 e.v.
7. R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, 1957, p. 195 e.v.
8. N. Luhmann, aldaar, p. 35.
9. D. Katz en R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 1966.
De auteurs werken expliciet met biologische systeemconcepten zoals equifinaliteit, negatieve entropie, e.d.
Bij J. Litterer, *Organizations*, 1969, Vol. II: Systems, Control and Adaptation, wordt het begrip 'control' in cybernetische zin gebruikt en uitgewerkt.
Ook R. M. Cyert en J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1964, vormt een voorbeeld van toepassing van cybernetische regulering op het functioneren van organisaties. Door de organisatie als een 'coalitie van partijen' te benaderen wordt anderzijds een zelfstandigheid en bewustheid van systeemdelen in de beschouwing geïntroduceerd, welke het homeostase- en cybernetische niveau van handhaving en regulering overstijgen.
10. K. Boulding, General System Theory: the Skeleton of Science, in: *Management Science*, 3, 1956, p. 200 e.v.
De teneur van Bouldings algemene systementheorie is het eigen, en wel collectief-bewuste karakter van sociale systemen. Desalniettemin worden in het complexe verschijnsel organisatie verschillende systeemniveaus teruggevonden: statische of dynamische man-machinesystemen, cybernetische rol-gedrag-sanctie-systemen, en zelfbewuste en zelfsturende persoonlijkheids- en collectieve doestellings- of sociale systemen.
11. Deze gedachte wordt systematisch geoperationaliseerd in E. J. Miller en A. K. Rice, *Systems of Organization*, 1967.
12. D. Silverman, Formal Organizations or Industrial Sociology: Toward a Social Action Analysis of Organizations, in: *Sociology*, vol. 2, 1968, no. 2, p. 221-238.
13. N. Luhmann, aldaar, p. 41.
14. T. Parsons, R. Bales, E. Shills, *Working Papers in the Theory of Action*, 1965.
Een nieuwe formulering van de grondgedachten met betrekking tot het zg. 'Agil'-schema vindt men in T. Parsons, General Theory in Sociology, in: R. K. Merton, L. Broom, L. S. Cottrell Jr., *Sociology Today*, 1959, p. 3-38.

15. W. E. Moore, *Social Change*, 1963, p. 8. Vooral P. Sorokin heeft het teleologische aspect van het functionalisme als een belangrijk punt van critiek uitgewerkt.
16. A. Gouldner, *Organizational Analysis*, in: R. K. Merton, L. Broom, L. S. Cottrell (eds.), *Sociology Today*, 1959.
17. A. Touraine, aldaar, p. 51 e.v.
18. P. C. Cohen, aldaar, p. 47 e.v.
19. Men kan in het algemeen stellen dat in deze wetenschappen in de laatste jaren meer uitdrukkelijk volgens de optiek van een voluntarisme gedacht wordt. Aan de persoon of een sociale eenheid wordt een bewuste 'eigen' strategie toegeschreven van waaruit zijn handelen begrijpbaar wordt.
20. M. Guessous, *A General Critique of Equilibrium Theory*, in: W. E. Moore en R. M. Cook, *Readings on Social Change*, p. 25 e.v.
21. T. Parsons, *The Social System*, 1951, p. 486.
22. G. Myrdal, *A Methodological Note on the Principle of Cumulation*, in: W. E. Moore en R. M. Cook, aldaar, p. 2-7.
N. J. Smelser, *Theory of Collective Behaviour*, 1963, p. 12-20.
23. L. van Bertalanffy, *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, in: F. E. Emery (ed.), *Systems Thinking*, 1969, p. 70-85.
24. P. C. Cohen, aldaar, p. 69 e.v.
25. P. C. Cohen, aldaar, p. 69 e.v.
26. N. Luhmann, aldaar, p. 44 e.v.
27. N. Luhmann, aldaar, p. 44 e.v.
28. D. Silverman, aldaar, p. 151, *The Theory of Organizations*.
29. D. Silverman, *Formal Organizations . . .*, p. 233-234.
30. A. Touraine, aldaar, in het bijzonder: Ch. IV, *Les Organisations*, p. 181 e.v.
31. A. Touraine, aldaar, p. 186 e.v.
32. Na participatie en revindicatie van de zijde van de leden, en initiatief en integratie van de zijde van de leiding onderscheiden te hebben, kan een vier-tal niveaus van involvering en besturing geconcipieerd worden.
Het instrumentele type bijvoorbeeld berust op een participatieniveau van het individuele project (individuele carrière) en op een revindicatieniveau van verdediging van individuele rechten. Het niveau van initiatief is utilitair: de samenhang van individueel en collectief belang is een centraal uitgangspunt; het niveau van integratie is dat van het bieden van individuele stimulansen (een ruilverhouding met de leden).
33. Een voorbeeld van deze denkwijze vindt men bij J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967, p. 14 e.v. De wisselwerking organisatie-omgeving wordt nogal eenzijdig als het reduceren of elimineren van afhankelijkheid van de omgeving geconceptualiseerd. De creërende opstelling ten aanzien van de omgeving gezien als potentialiteit blijft secundair.
34. Het begrip 'veld' is te prefereren boven het begrip 'situatie'. Situatie duidt op een gegeven plaats en tijd. Veld drukt uit dat een deel van de omgeving door een actor als significant ervaren wordt. Zie L. S. Cottrell Jr., *Analysis of Situational Fields in Social Psychology*, *American Sociological Review*, 7, 1942, p. 370-382.

1. J. A. A. van Doorn, *Sociologie van de Organisatie*, 1956.
2. J. M. Pfiffner, F. P. Sherwood, *Moderne Organisatieleer*, 1966, p. 34.
3. J. Rumney, *Herbert Spencer's Sociology*, 1966.
4. Een voorbeeld vormt J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967.
Ook van Doorn's opstellen *Organisatie en Maatschappij*, 1966, markeren deze belangrijke wending in de sociologie van de organisatie.
5. Bij D. Katz en R. L. Kahn, aldaar (Hoofdstuk 1), vindt men het biologisme terug in uitdrukkingen als 'organization and its basic character'.
6. W. H. Starbuck, *Organizational Growth and Development*, J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, 1965, p. 451-533.
7. R. Mayntz, Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: R. Mayntz (ed.), *Bürokratische Organisation*, 1968, p. 27-35.
Zie ook: A. Teulings, Groei en Ontwikkeling van Organisaties, in: *Mens en Maatschappij*, 44e jrg., no. 4, mei/juni 1969, p. 217-232.
8. N. Mouzelis, *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*, 1967, p. 38 e.v.
9. R. Hall, The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment, in: *The American Journal of Sociology*, 69, no. 1, 1963/1964, p. 32-40.
D. J. Hickson, C. R. Hinings, R. L. Payne, A Dimensional Analysis of Organizational Structure: Some Results, in: *Transactions of the VIth World Congress of Sociology* (Evian), 1966, vol. IV, p. 373-381.
A. Gouldner, *Studies in Leadership*, 1950.
D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings, K. McDonald, C. Turner, T. Lupton, A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, no. 3, 1963.
G. Benguigui, L'Evaluation de la Bureaucratization des Entreprises, in: *Sociologie du Travail*, 12, no. 1970, p. 140-151.
10. Nogal wat auteurs plaatsen tegenover een bureaucratisch type van differentiatie en integratie een dynamisch structuurtype. Zo noemt V. Thompson dit laatste type 'innovative organization'. De kenmerken worden afgeleid uit extreme ideaal-typische bureaucratiekenmerken en wel door er de contrairen van te nemen. V. Thompson, Bureaucracy and Innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, 1965/1966, no. 1, p. 1-20.
11. N. Mouzelis, aldaar, p. 59.
12. A. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1954.
13. A. Gouldner, *Organizational Analysis*, in: R.K. Merton, L. Broom, L. S. Cottrell, aldaar (Hoofdstuk 1), p. 419 e.v.
14. M. Crozier, *Le Phénomène Bureaucratique*, 1963. In het bijzonder Ch. VII, Le Système d'Organisation Bureaucratique, p. 233-274.
15. R. K. Merton, aldaar (Hoofdstuk 1), p. 195-224.
16. M. Crozier, aldaar, p. 259.
17. R. Michels, *Democratie en Organisatie*, 1969 (ingeleid door J. A. A. van Doorn).
18. J. A. A. van Doorn, Inleiding, *Democratie en Organisatie*, aldaar, p. 17.
19. De invloed van de factor technologie op de structuur van de organisatie blijft in het verdere betoog op de achtergrond. Ch. Perrow heeft een interessante typologie ontworpen met betrekking tot de verbanden tussen typen van technologie en structuurkenmerken van organisaties. De technologie-typen

- ontstaan door van een tweetal ingangen uit te gaan: het te bewerken 'materiaal' (menselijk en niet-menselijk materiaal) is niet of logisch (wetenschappelijk) analyseerbaar, en het is stabiel-uniform of niet-stabiel (roept veel excepties op). Bij combinatie van beide ingangen ontstaat een tabel met vier velden die technologieën voorstellen: ambachtelijke produktie, routine-(massa)produktie, non-routine en ontwerpproduktie. In het routine-massatype van produktie (een industrieel massa-produktiebedrijf, een beroepsopleidingsinstituut, een gevangenisorganisatie) is de structuur formeel gecentraliseerd; er is een geringe beslissingsruimte op uitvoerend niveau, terwijl de activiteiten volgens plan gecoördineerd worden. De invloed van specialisten op het gebeuren is groot. In het tegenovergestelde non-routine type (researchorganisatie, psychiatrische kliniek, e.d.) is de structuur poly-archisch (meerdere beslissingscentra) en flexibel; de beslissingsruimte op uitvoeringsniveau is groot evenals de invloed van specialisten op het gebeuren; activiteiten worden gecoördineerd door middel van feedbackprocessen (overleg).
- Ch. Perrow, A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, in: *American Sociological Review*, vol. 32, no. 2, 1967.
20. N. Luhmann, Die Programmierung von Entscheidungen und das Problem der Flexibilität, in: R. Mayntz (ed.), *Bürokratische Organisation*, 1968, p. 324-341.
 21. De begrippen 'geprogrammeerd' en 'niet-geprogrammeerd' in het verband van besluitvorming en decisieprocessen zijn in de organisatiewetenschap geïntroduceerd door H. A. Simon. Zie onder meer: H. A. Simon, *Besluitvorming: een moderne bedrijfswetenschap*, 1964.
 22. W. R. Scott, Professional Employees in a Bureaucratic Structure: Social Work, in: A. Etzioni, *The Semi-Professions and their Organization*, 1969.
 23. D. Katz en R. L. Kahn, aldaar (Hoofdstuk 1), p. 16 e.v.
 24. J. A. A. van Doorn, *Organisatie en Maatschappij*, 1966, p. 250 e.v.
 25. J. H. Buiters, *De Organisatie als Institutie*, niet gepubliceerd college-dictaat Nederl. Econ. Hogeschool, Rotterdam, 1969.
 26. J. D. Thompson, aldaar, p. 27.
 27. W. R. Dill, Environment as an Influence on Managerial Autonomy, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, 1958, p. 409-443.
 28. F. Emery, E. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, in: F. Emery, *Systems Thinking*, 1969, p. 241-260.
 29. J. D. Thompson, aldaar, p. 24.
 30. R. Cyert, J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, p. 26 e.v.
 31. J. D. Thompson, aldaar, p. 40.
 32. A. Wattel, Groeifase van de onderneming en de organisatieproblematiek, in: *Maandblad Economie*, 28, 1963, no. 2.
 33. H. J. van der Schroeff, *Leiding en Organisatie van het bedrijf*, 1961. H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1950 (1916).
 34. H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965, p. 6.
 35. A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, 1962.
 36. H. A. Simon, aldaar, p. 21.
 37. T. Parsons, *Structure and Process ...*, aldaar (Inleiding), p. 59-96.
 38. T. Parsons, *Structure and Process ...*, aldaar (Inleiding), p. 59-96.
 39. E. J. Miller, A. K. Rice, aldaar (Hoofdstuk 1), p. 9.
P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, 1967.

40. F. Emery en E. Trist, aldaar.
41. L. von Bertalanffy, aldaar (Hoofdstuk 1).
42. F. Emery en E. Trist, aldaar, p. 242.
43. P. Selznick, *Leadership in Administration*, 1957.
44. J. D. Thompson, aldaar, p. 72.
45. Sh. Terreberry, The Evolution of Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no. 4, 1967.
46. H. I. Ansoff, Toward a Strategic Theory of the Firm, in: H. I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, 1969, p. 11-40.
47. A. Etzioni, *The Active Society*, 1968, p. 305-309.
48. P. Lawrence, J. Lorsch, *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, 1969, p. 27 e.v.
49. W. H. McWhinney, Organizational Form, Decision Modalities and the Environment, in: *Human Relations*, 1968, 23, p. 269-281.
50. Dit onderscheid werd voor het eerst gemaakt door F. H. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit*, 1921.
51. W. H. McWhinney, aldaar, p. 276.
52. Sh. Terreberry, aldaar.
53. J. D. Thomson, aldaar, p. 72.
54. P. Lawrence, J. W. Lorsch, Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, no. 1. 1967, p. 1-47.
- Ook: *Organization and Environment*, 1967.
55. P. Lawrence, J. W. Lorsch, *Differentiation . . .*, aldaar, p. 2.
56. Ch. Perrow, *A Framework . . .*, aldaar.
57. T. Burns, G. Stalker, *The Management of Innovation*, 1961.
58. T. Burns, G. Stalker, aldaar, p. xvii.
59. T. Burns, G. Stalker, aldaar, p. 77-95.
60. C. J. Lammers, 'vertaalt' de door Burns en Stalker onderscheiden ideaaltypen als 'mechanische' en 'organische organisatieregimens'.
C. J. Lammers, Mechanische en Organische Organisatieregimens, in: *Synopsis*, 1968, sept./okt., p. 11-24. Het door Lammers en ook Teulings gebruikte begrip 'regiem' houdt een in sociologische zin meer totale karakteristiek van een organisatie in: beginselen van taakverdeling, sociale controle, normen en codes, kortom zowel structuur als 'cultuur' van een organisatie.
61. H. L. Wilensky, *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, 1967.
62. H. L. Wilensky, aldaar, p. 3.
63. H. L. Wilensky, aldaar, p. 10.
64. H. L. Wilensky, aldaar, p. 42.
'intelligence failures are rooted in structural problems that cannot be fully solved; they express universal dilemmas of organizational life that can however be resolved in various ways at varying costs. In all complex social systems hierarchy, specialization, and centralization are major sources of distortion and blockage of intelligence'.
65. W. G. Bennis, *Changing Organizations*, 1966.
66. W. G. Bennis, aldaar, p. 47.
67. Aan de wortel van deze beschouwingen over wetenschap en democratie liggen gedachten van B. Barber, *Science and the Social Order*, 1952, alsmede

- van J. Bronowski, *Science and Human Values*, 1959, en R. K. Merton, *Science and Democratic Social Order*, in: *Social Theory and Social Structure*, 1949.
68. W. G. Bennis, aldaar, p. 48 e.v.
 69. R. Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models*, 1969.
 - W. G. Bennis, *Organization Development: Nature, Origins and Prospects*, 1969.
 - Edg. Schein, *Process Consultation: its Role in Organization Development*, 1969.
 - B. J. C. Lievegoed, *Organisaties in Ontwikkeling: Zicht op de Toekomst*, 1970.
 70. A. Gouldner, Explorations in applied social Science, in: A. Gouldner, S. M. Miller (eds.), *Applied Sociology*, 1965, p. 5-22 (p. 10).
 71. P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, 1969.
 72. R. Beckhard, aldaar, p. 10-11.
 73. De Bedrijfssociologische Studiedagen werden in 1970 gewijd aan het thema Projectorganisatie. De inleidingen en voordrachten zijn gebundeld in: J. A. A. van Doorn, *Projectorganisatie*.
 74. E. J. Miller, A. K. Rice, aldaar (Hoofdstuk 1).
 - A. K. Rice, *The Modern University: A Model Organization*, 1970, p. 15 e.v.
 75. J. A. A. van Doorn, aldaar.
 77. A. A. Kampfraath, Het Besturen van de samenwerking in grotere organisaties, in: *Tijdschrift voor Efficiënt Directiebeleid*, oktober 1969, p. 400 e.v.
 78. A. S. Tannenbaum, Control Structure and Union Functions, in: *American Journal of Sociology*, 67, 1961, p. 33-46.
 80. E. J. Miller, A. K. Rice, aldaar (Hoofdstuk 1), Ch. 13, *Organization for Research*, p. 158-183.
 81. E. J. Miller, A. K. Rice, aldaar, p. 159.
 82. E. J. Miller, A. K. Rice, aldaar, p. 164, 167.
 83. J. J. A. Vollebergh, *Kennis en Macht*, in: Rede Nijmegen, 1968.
 84. J. J. A. Vollebergh, aldaar, p. 10.

HOOFDSTUK 3

1. J. Rossman, *The Psychology of Invention*, 1931.
- J. Jewkes, D. Savers, R. Stillerman, *The Sources of Invention*, 1958.
- E. Hijmans, *Mens, Metaal en Machine*, 1963.
2. H. A. Simon, *Besluitvorming . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 18.
- J. March, H. A. Simon, *Organizations*, 1967 (Rev. Ed.).
3. H. A. Simon, *Besluitvorming . . .*, aldaar, p. 18.
4. J. March, H. A. Simon, aldaar, p. 173.
5. M. Alexis, Ch. Z. Wilson, Basic Frameworks for Decisions, in: M. Alexis, Ch. Z. Wilson (ed.), *Organizational Decisionmaking*, 1967, p. 148-163.
6. J. March, H. A. Simon, aldaar, p. 175.
7. T. Burns, G. Stalker, *The Management of . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 19 e.v.
8. T. Burns, G. Stalker, aldaar, p. 33.
9. T. Burns, G. Stalker, aldaar, p. 22.

10. L. Sklair, *The Sociology of Progress*, 1970.
11. L. Sklair, aldaar, p. 123.
12. E. M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 1962.
13. J. Bronowski, Disestablishing Science, in: *Encounter*, juli 1971.
E. J. Mishan, Futurism: and the Worse that is yet to come, in: *Encounter*, maart 1971.
14. M. Crozier, Le Problème de L'Innovation dans les Organisations économiques, in: *Sociologie du Travail*, 1, 1968, p. 1-12.
15. M. Crozier, aldaar, p. 4.
16. In het bijzonder in het geval van technologische vernieuwingen is er sprake van 'onbedoelde gevolgen'. Automatisering vloeit voort uit een bewuste vernieuwende reactie op onveilige, technische onbeheerste, economisch onverantwoorde productie-technologieën. De intrinsieke gevolgen van automatisering voor de arbeidssituaties komen achteraf als probleem naar voren. Zie bijvoorbeeld: J. J. J. van Dyck, Personeelsbeleid en Technologie, in: H. J. van Zuthem (ed.), *Personeelbeleid: Aktie of Reaktie*, 1971, p. 59-77.
17. M. Crozier, aldaar. W. G. Bennis, *Changing Organizations*, aldaar (Hoofdstuk 2).
J. March, H. A. Simon, aldaar (in het bijzonder Ch. 9, Planning and Innovation in Organizations), R. K. Merton, in: G. A. Steiner, *The Creative Organization*, 1965.
18. G. A. Steiner, Introduction, in: G. A. Steiner (ed.), aldaar, p. 1-14.
19. Met name de bekende studie van E. M. Rogers, aldaar, betreft het assimilatieproces van individuen en groepen met betrekking tot concrete vernieuwingsgegevens (methoden, produkten, e.d.). Het proces waarbij vernieuwingen ontstaan of voortgebracht worden blijft buiten de beschouwing.
20. Een systematische studie op dit gebied is: Ch. R. Walker, *Technology, Industry, and Man: the Age of Acceleration*, 1968.
21. Het verband tussen vernieuwingsprocessen en besluitvorming onder condities van onzekerheid en onbekendheid vormt de kern van *Planning and Innovation in Organizations*, in: J. March, H. A. Simon, aldaar, p. 173-210.
22. R. K. Merton, *Social Theory . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 19 e.v.
23. H. I. Ansoff, *Towards . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), in: H. I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, aldaar (Hoofdstuk 2).
24. F. L. Polak, *Prognostica*, 1968. R. Jungk, Human Futures, in: *Futures*, vol. 1, no. 1, 1968, p. 34-39. H. Kahn, A. J. Wiener, The Year 2000, aldaar (Hoofdstuk 2), R. F. Beerling, Futurologie, in: *Mens en Maatschappij*, mei/juni 1967, p. 185 e.v. H. Kahn en A. J. Wiener, The next thirty-three years: a framework for speculation, in: *Daedalus*, zomer 1967.
25. J. D. Thompson, *Organizations . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 26 e.v.
26. C. E. Lindblom, The Science of 'muddling through', in: H. I. Ansoff, *Business . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 41-60.
H. I. Ansoff, A Quasi-Analytic Method for Long Range Planning, in: M. Alexis, Ch. Z. Wilson (eds.), aldaar, p. 427-439.
A. Etzioni, *The Active . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 305-309.
J. March, H. A. Simon, aldaar.
27. H. I. Ansoff, *Towards . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 11-40.
28. H. A. Simon, On the Concept of Organizational Goal, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, no. 1, 1964, p. 1-22.

29. A. W. Teulings, De integratie van specialistische kennis in de bedrijfsvoering, in: E. Marx, A. Teulings, *Samenspel van managers en specialisten*, 1969, p. 17-48.
30. Welzijnscriteria in het Werk van de Organisatiekundige, Verslag van de na-jaarsconferentie van het Genootschap van Organisatiekundigen, 1970.
32. A. Delbecq, Fr. A. Shull, A. C. Filley, A. J. Grimes, *Alternative Strategies of Organization Design: A Taxonomy of Micro-organizational Variation*, 15th IUC Conference (Helsinki), 1968.
De kern van deze beschouwingen vindt men ook in: F. A. Shull, R. J. Judd, Matrix Organizations and Control Systems, in *Management International Review*, vol. 11, 6, 1971, p. 65-73.
34. A. Etzioni, *The Active Society*, 1968, Ch. 15, *Societal Mobilization and Societal Change*, p. 387-427.
33. J. Vollebergh, Kennis . . . , aldaar (Hoofdstuk 2).
35. H. J. Lombaers, *Voorzien en Verzinnen*, In. Rede Delft, 1968.
37. E. M. Rogers, aldaar.
38. J. A. van Doorn, C. J. Lammers, *Moderne Sociologie*, 1962.
39. H. I. Ansoff, Towards . . . , aldaar, p. 25.
40. H. Groffen, *Horizontaal Organiseren*.
- 41, 42. Aanknopingspunten bieden: E. Marx, A. W. Teulings, *Samenspel van specialisten*, 1968.
D. C. Pelz, F. M. Andrews, *Scientists in Organizations*, 1966.
Een van de weinige Nederlandse studies m.b.t. professionele werkers in researchorganisaties is: N. Tiemstra, *Mens, Medemens en Technische Research*, 1965.
A. Mok, Professie en Arbeidsvoldoening, in: J. Berting, L. de Sitter (eds.), *Arbeidsvoldoening en Arbeidsbeleid*, 1968, p. 139-162.
W. Kornhauser, *Scientists in Industry*, 1962.
43. Ch. R. Walker, aldaar.
44. B. Scheepmaker, *Organisatie en Automatisering; een studie over het veranderingsproces*, 1964.
45. J. A. Stratton, Science and the Process of Management, in: *Research Management*, vol. 7, no. 2, 1964, p. 79-90.
46. V. Thompson, *Bureaucracy and Innovation*, aldaar (Hoofdstuk 2).
47. G. A. Steiner, aldaar, p. 16 e.v.

HOOFDSTUK 4

1. J. J. J. van Dyck, Work Motivation and Value Orientation in industry, in: *Sociologia Neerlandica*, vol. V, no. 2, 1970, p. 1-22, en: Arbeidsmotieven en waardenoriëntaties in de arbeid, in: J. Berting en L. de Sitter, *Arbeidsvoldoening en Arbeidsbeleid*, 1968, p. 41-60.
2. J. J. J. van Dyck, aldaar, p. 4 e.v.
3. A. H. Maslow, A Theory of Human Motivation, in: *Psychological Review*, 50, no. 4, 1943, p. 370-396. Ook: *Eupsychian Management: A Journal*, 1965, en: *De Psychologie van het Menselijk Zijn*, 1968 (ned. vert.).
D. C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark, E. L. Lowell, *The Achievement Motive*, 1953.

- S. Schachter, *The Psychology of Affiliation*, 1959.
- R. W. Whyte, Motivation Reconsidered: the Concept of Competence, in: *Psychological Review*, vol. 66, no. 5, 1959.
4. A. H. Maslow, Eupsychian..., aldaar, en: De psychologie..., aldaar, p. 192 e.v.
 5. S. Gellerman, *Motivation and Productivity*, 1963.
R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961.
D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960.
V. H. Vroom, *Work and Motivation*, 1964.
 6. Het model van de 'self-actualizing man' wordt in de vorm van fundamentele stellingen uitgewerkt in: A. H. Maslow, De Psychologie..., aldaar, p. 192 e.v.
Chr. Argyris, *Personality and Organization*, 1957. Dit werk bevat de grondhypothese van Argyris' denken welke in latere werken doorgetrokken wordt naar meer pragmatisch-therapeutische conclusies, zoals in: *Integrating the Individual and the Organization*, 1964, en: *Interpersonal Competence and Organizational Behavior*, 1960.
Fr. Herzberg, B. Maussner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 1959.
D. C. McClelland, aldaar.
 7. Het in de jaren '50 opgerichte tijdschrift *Sociologie du Travail* heeft van begin af een uitdrukkelijke sociologische stellingname ingenomen ten opzichte van de angelsaksische 'psycho-sociologie' van de onderneming. De publikaties van G. Friedmann markeren het begin van deze eigen Franse arbeids-sociologische ontwikkeling. Zie onder meer: *L'Objet de la Sociologie du Travail*, in: *Traité de Sociologie du Travail*, G. Friedmann en P. Naville, 1961. Latere publikaties van P. Naville, A. Touraine, M. Crozier, J. R. Tréanton, J. D. Reynaud, e.a. consolideren deze traditie.
 8. J. A. P. van Hoof, *Autonomie en motivatie van arbeiders in industriële bedrijven*, 1963, p. 24 e.v.
 9. J. H. Goldthorpe, Attitudes and Behavior of car assembly workers: a deviant case and a theoretical critique, in: *British Journal of sociology*, vol. 17, 1966, p. 227-244.
Een theoretische uitwerking en analyse op macro-niveau vindt men in: J. H. Goldthorpe, D. Lockwood, F. Bechhofer, J. Platt, *The Affluent Worker in the Class Structure*, 1969.
 11. L. Karpik, Attentes et Satisfactions au Travail, in: *Sociologie du Travail*, 4, 1966, p. 389-416.
De implicaties van extra-organisatiele normatieve oriëntaties vindt men ook in: F. Friedlander, Comparative Work Value Systems, in: *Personnel Psychology*, 18, 1, 1965, p. 1-20.
 12. J. J. J. van Dyck, Arbeidsmotieven en..., aldaar, p. 56 e.v.
 13. D. Lockwood, Some Remarks on 'The Social System', in: N. J. Demerath, R. A. Peterson, *System, Change and Conflict*, 1967, p. 281-306.
 14. J. G. March, H. A. Simon, *Organizations*, aldaar (Hoofdstuk 3), p. 41-134.
 15. J. A. P. van Hoof, *Over de zin van de arbeid*, In: Rede Nijmegen, 1966.
 16. R. A. de Moor, *De Verklaring van het conflict*, 1961, p. 133 e.v.
 17. M. Crozier, Le Phénomène..., aldaar (Hoofdstuk 2), in het bijzonder Ch. VI, Relations de pouvoir et situations d'incertitude, p. 193-232.
 18. M. Crozier, The Games People Play, in: *Tijdschrift voor Efficiënt Directiebeleid*, no. 2, februari 1972, p. 56-60.

19. D. Atkinson, *Orthodox Consensus and Radical Alternative* (A Study in sociological theory), 1971.
20. D. Atkinson, aldaar, p. 205-206.
21. L. Karpik, Les Politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle, in: *Sociologie du Travail*, 1, 1972, p. 82-105.
22. D. Atkinson, aldaar, p. 180.
23. D. Atkinson, aldaar, p. 185.
24. D. Atkinson, aldaar, p. 187.
25. D. C. Pelz, F. M. Andrews, Scientists . . . , aldaar (Hoofdstuk 3).
26. D. C. Pelz, F. M. Andrews, aldaar, p. 8-34.
27. A. Touraine, Sociologie de l'Action, aldaar (Hoofdstuk 1), p. 37 e.v.
28. A. Touraine, *De post-industriële maatschappij*, 1971 (1969), p. 12.
29. A. Touraine, aldaar, p. 22.
30. R. H. Turner, The Theme of Contemporary Social Movements, in: *The British Journal of Sociology*, vol. XX, no. 4, 1969, p. 390-405.
31. R. H. Turner, aldaar, p. 395.
32. R. H. Turner, aldaar, p. 401.
33. A. Etzioni, *The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes*, 1968. Ook: W. Breed, *The Self-Guiding Society*, (based on 'The Active Society'), 1971.
34. W. F. Wertheim, *Evolutie en Revolutie: de Golfslag der Emancipatie*, 1970.
35. W. F. Wertheim, aldaar, p. 44 e.v.
36. W. F. Wertheim, aldaar, p. 73.
37. H. Marcuse, *De Een-dimensionale Mens*, 1970 (1964), p. 37. In het bijzonder: De nieuwe vormen van controle, p. 21-39.
38. A. Toffler, *Future Shock*, 1971 (1970), p. 2 e.v.
39. A. Toffler, aldaar, p. 460 e.v. In het bijzonder Ch. 20, The Strategy of Social Futurism, p. 446-488.
40. B. van Steenberghe, *Orde of Conflict: tegengestelde maatschappijvisies binnen de Futurologie*, 1969, p. 27 en p. 43.
41. A. Toffler, aldaar, p. 473 e.v.
42. A. Toffler, aldaar, in het bijzonder Ch. 7, Organizations: The Coming Adhocracy, p. 124-152.
43. A. Etzioni, aldaar, Ch. 1, The Active Orientation: Introduction, p. 1-39.
44. J. A. A. van Doorn, *Met Man en Macht: Hedendaags collectief Militantisme*, (rede Koninklijke Militaire Academie), 1968, p. 4.
45. V. H. Vroom, aldaar.
Chr. Argyris, aldaar.
S. Gellerman, aldaar.
L. W. Porter, Job Attitudes in Management; Perceived Importance of Needs as a function of Job-level, in: *Journal of Applied Psychology*, 47, 1963, p. 141-148.
F. Herzberg, aldaar.
46. D. C. Pelz, F. M. Andrews, aldaar.
J. J. J. van Dyck, M. C. van Oers, Vervreemding, Ambitie, bedrijfsbeeld en binding aan het bedrijf, in: *Sociologische Gids*, 15e jrg., no. 1, 1968, p. 14-29.
F. J. Heunks, Alienatie als begrip en als object van sociologisch onderzoek, in: *Sociale Wetenschappen*, X, no. 1, 1967, p. 1-46.
M. Seeman, On the Meaning of Alienation, in: *American Sociological Review*, XXIV, no. 6, 1959, p. 783-791.

- R. Blauner, *Alienation and Freedom: the Factory Worker and his Industry*, 1964.
47. R. T. Golombiewski, Small Groups and Large Organizations, in: J. G. March, *Handbook of Organizations*, 1965, p. 87-142. (in het bijzonder p. 91 e.v.).
 48. K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White, Patterns of Aggressive behavior in experimentally created 'social climates', in: *Journal of Social Psychology*, 10, 1939, p. 271-299.
E. A. Fleishman, E. F. Harris, *Patterns of Leadership Behavior related to employee grievances and turnover*, *Personnel Psychology*, 15, 1962, p. 43-56.
R. R. Blake, J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, 1967.
 49. G. L. Lippitt, *Organizational Renewal: Achieving Viability in a Changing World*, 1969, in het bijzonder ch. 7, Dialogue, confrontation, search and coping, p. 123-141.
 50. Chr. Argyris, *Interpersonal Competence . . .*, aldaar.
 51. R. R. Blake, J. S. Mouton, *The Grid Organizational Development*, 1968.
 52. G. N. Jones, *Planned Organizational Change*, 1968.
J. O'Connell, *Managing Organizational Innovation*, 1968.
 53. J. A. A. van Doorn, Politieke Mobilisering: een korte introductie, in: *Sociologische Gids*, 18e jrg., no. 2, 1971, p. 114-124.
 54. A. Etzioni, aldaar, in het bijzonder: ch. 15, Societal Mobilization and Societal Change, p. 387-427. Ook:
A. Etzioni, Mobilization as a macrosociological conception, in: *The British Journal of Sociology*, no. 3, 1968, p. 243-253.
 55. A. Etzioni, *The Active . . .*, aldaar, p. 388, 392-393 e.v.
 56. J. A. A. van Doorn, Kennis en . . ., aldaar, p. 4.
 57. A. Etzioni, *The Active . . .*, aldaar, p. 394.
 58. A. Etzioni, *The Active . . .*, aldaar.
 59. J. A. A. van Doorn, Kennis en . . ., aldaar, p. 16.
 60. J. A. A. van Doorn, Marktvoorziening en Marktmobilisatie, in: J. A. A. van Doorn, H. A. van Stiphout, A. van der Zwan, *Marketing Maatschappelijk*, 1971, p. 25-37.
 61. A. Etzioni, *The Active . . .*, aldaar, p. 393.
 62. *Brochure Werkoverleg DSM*, 1970, p. 16.
 63. J. J. A. Vollebergh, Werkoverleg, een zinvolle vorm van medezeggenschap, in: *Tijdschrift voor Efficiënt Directiebeleid*, jrg. 40, no. 3, 1970, p. 86-89.
 64. W. Albeda, Industriële Democratie, in: *Tijdschrift voor Efficiënt Directiebeleid*, jrg. 41, no. 9, 1971, p. 314-320.
 65. W. Albeda, aldaar, p. 315.
 66. J. In 't Veld, Besluitvormingsproces en medezeggenschap, in: *Tijdschrift voor Efficiënt Directiebeleid*, jrg. 41, no. 10, 1971, p. 352-358.
Ook: J. In 't Veld, *Nieuwe vormen van decentralisatie*, In: Rede Delft, 1968.
 67. J. J. Ramondt, *Verantwoordelijkheid in het werk*, 1968.
J. J. Ramondt, Personeelbeleid en overleg in de directe werksituatie, in: R. J. van Zuthem (ed.), *Personeelbeleid: Actie of Reactie*, 1971, p. 94-111.
 68. J. J. Ramondt, Personeelbeleid . . ., aldaar, p. 97 e.v.
 69. J. J. Ramondt, Personeelbeleid . . ., aldaar, p. 108-109.
 70. P. J. van Strien, *Van Radenuniversiteit naar open arbeidsorganisatie*, 1970.
In het bijzonder: Hfdst. 2, De actie 'democratisering' aan de subfaculteit psychologie te Groningen, p. 37-73.

71. F. E. Emery, E. L. Trist, Socio-technical Systems, in: C. W. Churchman, M. Verhulst (eds.), *Management Science, Models and Techniques*, vol. 2, 1960, p. 83-97.
E. L. Trist, G. W. Higgin, H. Murray, A. B. Pollock, *Organizational Choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies*, 1963.
A. K. Rice, *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad experiment technical innovation, work organization and management*, 1958.
J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, 1965.
72. J. L. van der Does de Willebois, *Werkstructurering als organisatie-ontwikkeling. Een eerste en voorlopig overzicht na drie jaar*, 1968.
73. H. J. J. van Beinum, M. R. van Gils, E. J. Verhagen, *Taakontwerp en werk-organisatie*, 1968.

HOOFDSTUK 5

1. J. Horton, Order and Conflict Theories of Social problems, in: F. Lindenberg, *Radical Perspectives in social problems*, 1968.
2. P. S. Cohen, Modern Social . . . , aldaar (Hoofdstuk 1), p. 166-172.
3. J. M. G. Thurlings, *Het Sociale Conflict: van psychologische naar sociologische benadering*, 1960 (in het bijzonder p. 112 e.v.).
4. R. A. de Moor, De Verklaring . . . , aldaar (Hoofdstuk 4), p. 151.
5. P. L. van den Berghe, Dialectics and Functionalism: Toward a Theoretical Synthesis, in: *American Sociological Review*, 28, 1963, p. 695-705.
6. D. Lockwood, Social Integration and System Integration, in: G. K. Zollschan, W. Hirsh (eds.), *Explorations in Social Change*, 1964, p. 244-256.
7. P. S. Cohen, aldaar, p. 170.
8. I. L. Horowitz, Consensus, Conflict and Cooperation, in: N. J. Demerath, R. A. Peterson (eds.), *System, Change and Conflict* (A Reader on Contemporary Sociological Theory and the Debate on Functionalism), 1967.
9. W. Freudenberg, *Konflikt und Harmonie: zu den Möglichkeiten dynamischer Stabilität in Modernen Gesellschaften*, 1969, p. 43 e.v.
10. L. A. Coser, *Continuities in the study of Social Conflict*, 1967. In het bijzonder Ch. 1, Social Conflict and the Theory of Social Change, p. 17-37.
11. A. W. M. Teulings, De Integratie van . . . , aldaar (Hoofdstuk 3), p. 21 e.v.
12. J. Galtung, *Theories of Conflict*, 1968.
13. J. M. G. Thurlings, aldaar, p. 127.
14. K. E. Boulding, *Conflict and Defense. A General Theory*, 1963, p. 5.
15. R. C. North, H. E. Koch, D. A. Zinnes, The Integrative Functions of Conflict, in: *Journal of Conflict Resolution*, 4, 1960, p. 356.
16. J. G. March, H. A. Simon, Organisations, aldaar (Hoofdstuk 3 en 4), p. 134-165 (Hfdst. 5, Conflict in Organisations).
17. L. R. Pondy, Organizational Conflict: Concepts and Models, in: *Administrative Science Quarterly*, 9, 1964, p. 296-320.
18. R. A. Dahl, The Concept of Power, in: *Behavioral Science*, 1957, no. 2, p. 201-215.
R. M. Emerson, Power Dependence Relations, in: *American Sociological Review*, 1962, 27, p. 31-41.
19. H. A. Simon, On the Concept of Organizational Goal, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, no. 1, 1964, p. 1-22.

- R. M. Cyert, J. G. March, *A Behavioral . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 26 e.v.
20. L. R. Pondy, aldaar, p. 301 e.v.
J. Galtung, *Konflikt als een wijze van leven*, in: *Maandblad Geestelijke Volksgezondheid*, no. 5, 1969, p. 184-214.
21. Th. C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, 1960. In het bijzonder: Part II, *A Reorientation of Game Theory*, p. 81-173.
22. J. Bernard, *Some Current Conceptualizations in the Field of Conflict*, in: *American Journal of Sociology*, LXX, 1965, p. 442-454 (p. 444).
23. Th. C. Schelling, aldaar, p. 21 e.v. (*An Essay on Bargaining*) en p. 83 e.v. (*A Theory of Interdependent Decision*).
24. W. Freudenberg, aldaar, p. 16, en: J. Bernard, aldaar, p. 443-445.
25. L. F. Richardson, *Statistics of Deadly Quarrels* (Q. Wright, C. C. Lienau, eds.), 1960.
26. J. Bernard, aldaar, p. 446.
27. K. E. Boulding, *A Pure Theory of Conflict Applied to Organization*, in: *Power and Conflict in Organizations*, R. L. Kahn, E. Boulding (eds.), 1964, p. 136-146 (p. 137).
28. K. E. Boulding, *General Systems Theory . . .*, aldaar (Hoofdstuk 1).
29. D. Silverman, *The Theory of . . .*, aldaar (Hoofdstuk 1), p. 154 (een paradigma).
J. Rex, *Key Problems . . .*, aldaar (Hoofdstuk 1), in het bijzonder Ch. VII, *The Theory of Social Conflict and Change*, p. 115-136.
30. A. W. Gouldner, *Reciprocity and Autonomy in Functional Theory*, in: L. Gross (ed.), *Symposium on Sociological Theory*, 1959. Opgenomen in: N. J. Demerath, A. A. Peterson, aldaar, p. 141-169.
31. A. W. Gouldner, aldaar, p. 156.
32. J. A. A. van Doorn, *Conflict in Organisations*, in: *Organisatie en Maatschappij*, 1966, p. 232-249.
33. R. M. Cyert, J. G. March, *A Behavioral . . .*, aldaar (Hoofdstuk 2), p. 27.
34. J. A. A. van Doorn, aldaar, p. 239 e.v.
35. R. Leeds, *The Absorption of Protest: A Working Paper*, in: W. W. Cooper, H. J. Leavitt, M. W. Shelly (II), eds., *New Perspectives in Organization Research*, 1964, p. 115-136.
L. A. Coser, aldaar, p. 30 e.v.
36. J. A. A. van Doorn, *Macht: Begrippen en Problemen*, in: *Organisatie en Maatschappij*, aldaar, p. 3-43 (p. 10).
37. R. L. Kahn, *Introduction*, in: R. L. Kahn, E. Boulding, aldaar, p. 3 e.v.
38. D. Mechanic, *Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations*, in: W. W. Cooper, H. J. Leavitt, M. W. Shelly (II), aldaar, p. 136-150.
39. T. J. Scheff, *Control over Policy by Attendants in a Mental Hospital*, *Journal of Health and Human Behavior*, 2, 1961, p. 93-105.
40. J. Galtung, *International Relations and International Conflict: A Sociological Approach*. *Transactions of the VIth World Congress of Sociology, ISA*, 1966, p. 121-161 (p. 122).
41. Deze merkwaardige inperking van de definiëring van het machtsverschijnsel door Parsons is begrijpelijk, gezien zijn nadruk op integratieve functies voor het systeem-als-geheel. Hij is bijgevolg meer geïnteresseerd in het voortbrengen van macht (om collectieve doelen en waarden te implementeren) dan in de verdeling van macht over systeem-delen.

42. A. S. Tannenbaum, R. L. Kahn, Organizational Control Structure: A General Descriptive Technique as applied to four local unions, in: *Human Relations*, 10, 1957, p. 127-140.
- A. S. Tannenbaum, The Concept of Organizational Control, in: *Journal of Social Issues*, 12, 1956, p. 50-60.
- R. L. Kahn, Field Studies of Power in Organizations, in: R. L. Kahn, E. Boulding, *aldaar*, p. 52-66.
- R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961.
- C. G. Smith, O. N. Ari, Organizational Control Structure and Member Consensus, in: *American Journal of Sociology*, 1963, p. 623-638.
- A. S. Tannenbaum, *Social Psychology of the Work Organization*, 1966.
44. C. J. Lammers, Power and Participation in Formal Organizations, *American Journal of Sociology*, 1967, p. 201-216.
45. R. L. Kahn, Field Studies . . . , *aldaar*, p. 60-61.
46. C. G. Smith, O. N. Ari, *aldaar*, p. 638.
47. C. G. Smith, Consultation and Decision Processes in a Research and Development Laboratory, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no. 2, 1970, p. 203-215.
48. J. Galtung, International Relations . . . , *aldaar*, p. 146 e.v.
49. K. Young, *The Rise of the Meritocracy 1870-2033*, 1958.
50. J. Galtung, *aldaar*, p. 156.
51. M. Dalton, *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*, 1959.
- M. Crozier, *Le Phénomène* . . . , *aldaar* (Hoofdstuk 2), p. 193 e.v.
52. J. G. March, H. A. Simon, *aldaar*, Ch. 5, p. 134-164 (Conflict in Organizations).
53. J. D. Thompson, A. Tuden, Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision, in: J. D. Thompson (ed.), *Comparative Studies in Administration*, 1959.
- J. D. Thompson, *Organizations in Action*, *aldaar* (Hoofdstuk 2), in het bijzonder Ch. 9, Discretion and its Exercise, Ch. 10, The Control of Complex Organizations.
54. J. D. Thompson, *aldaar*, p. 117 e.v.
55. M. N. Zald, Organizational Control Structures in Five Correctional Institutions, in: A. Etzioni (ed.), *Readings on Modern Organizations*, 1969 (1962), p. 88-99.
56. M. N. Zald, *aldaar*, p. 97.
57. M. N. Zald, *aldaar*, p. 98.
58. Ch. Perrow, The Analysis of Goals in Complex Organizations, in: A. Etzioni (ed.), *Readings* . . . , *aldaar*, p. 65-88.
59. Ch. Perrow, *aldaar*, p. 73.
60. D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, J. M. Pennings, A Strategic Contingencies' Theory of Intra-Organizational Power, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, no. 2, 1971, p. 216-229.
61. D. J. Hickson e.a., *aldaar*, p. 217.
62. D. J. Hickson e.a., *aldaar*, p. 220-221.
63. J. Woodward, *Industrial Organization* . . . , *aldaar* (Hoofdstuk 4), p. 126.
64. M. R. van Gils, *Het officierskorps: De Krisis in een professie*, Rede Koninklijk Instituut voor de Marine, 1969.

1. W. Buckley, *Sociology and Modern Systems Theory*, 1967.
N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung: Aufsätze zur Theorie Sozialer Systeme*, 1970.
2. W. Buckley, aldaar, p. 159-161. In het bijzonder: Ch. 5, Organization and its Genesis: Roles and Institutions, p. 128-161.
3. N. Luhmann, aldaar, in het bijzonder: Soziologie als Theorie Sozialer Systeme, p. 113-136.
4. A. H. Hoefnagels, *Cybernetica en Ideologie*, in: *Mens en Maatschappij*, 46e jrg., no. 4, 1971, p. 322-335.

Personenregister

- Albeda, W., 176, 177
Andrews, F. M., 165
Ansoff, H. I., 61, 83, 118, 129
Argyris Ch., 83, 141, 164
Ari, O. N., 213
Atkinson, D., 131, 138, 139, 140, 141, 148, 149, 150
Atkinson, J. W., 17
Bales, R. F., 215
Bavelas, A., 215
Beckhard, R., 82, 83
Bennis, W. G., 78, 80, 81, 82, 84, 96, 110, 113, 166
Berger, G., 111
Berghe, van den P., 191
Bernard, J., 198, 199, 200
Bertalanffy, L. von, 26, 66
Blake, R. R., 82, 166
Blau, P., 20, 46
Blauner, R., 165
Boulding, K. E., 21, 196, 197, 200, 201
Brandenburg, 82, 118
Bronowski, J., 107
Buckley, W., 249, 251
Buiter, J. H., 55
Burns, T., 75, 77, 80, 81, 82, 84, 96, 104
Chandler, A. D., 61
Clelland, A. D. Mc, 141
Cohen, P. C., 12, 17, 23, 30, 189, 191
Comte, A., 1
Coser, L. S., 192, 193, 203, 204, 205, 206
Crozier, M., 46, 47, 48, 49, 108, 110, 111, 114, 146, 217, 221
Cyert, R. M., 21, 77, 197, 204
Dahl, R. A., 196, 209
Dahrendorf, R., 189, 190
Dalton, M., 217
Delbecq, 122
Dill, W. R., 56
Does, J. L. van der, 185
Doorn, J. A. A. van, 41, 48, 49, 85, 128, 163, 166, 167, 170, 203, 205, 207, 209, 210
Durkheim, E., 28
Drucker, P. F., 12, 83
Dyck, J. J. J. van, 9, 99, 142, 165
Emerson, R. M., 196, 224
Emery, F. E., 58, 66, 69
Etzioni, A., 9, 118, 124, 128, 158, 163, 164, 167, 169, 170, 171
Fayol, H., 61
Firth, R., 17
Freudenberg, W., 191, 192, 199
Galtung, J., 194, 197, 198, 211, 214, 215, 216
Gellerman, S., 164
Gils, M. van, 226, 227
Goldthorpe, J. H., 142
Golombiewski, R. T., 154
Gouldner, A., 23, 45, 46, 47, 82, 202, 203, 205, 230
Gregor, D. Mc, 83, 96, 102, 103
Groffen, H., 56, 131
Herzberg, Fr., 141, 164
Heunks, F. J., 165
Hickson, D., 224, 225, 226
Hinings, C. R., 224
Hoof, J. A. P. van, 142, 146
Horowitz, I. L., 191
Horton, J., 189

- Jones, G. N., 166
- Kahn, H., 199
- Kahn, R. L., 8, 13, 21, 212
- Kampfraath, 89
- Karpik, L., 142, 143, 148
- Katz, D., 8, 21
- Koch, H. E., 195
- Lammers, C. J., 129, 212
- Lawler, L., 164
- Lawrence, P. R., 62, 69, 71, 73, 74, 82
- Leavitt, H. J., 215
- Lee, C. A., 224
- Leeds, R., 206
- Lievegoed, B. J. C., 82
- Likert, R., 83, 88, 175
- Lippitt, G., 166
- Lindblom, C. E., 118
- Litterer, J., 21
- Lockwood, D., 145, 191
- Lombaers, H. J., 124
- Lorsch, J. W., 62, 69, 71, 73, 74, 82
- Luhmann, N., 17, 19, 22, 29, 53, 62, 72, 102, 250, 251
- Malinowski, Br., 17
- Mannheim, K., 1
- March, J. G., 8, 21, 77, 78, 102, 103, 104, 146, 197, 204, 221
- Marcuse, H., 149
- Marx, K., 1, 17
- Maslow, A. H., 83, 141, 164
- Mechanic, D., 210
- Merton, R. K., 17, 19, 20, 44, 47, 110, 115
- Michels, R., 49, 50
- Miller, E. J., 62, 84, 87, 90, 91, 93
- Mishan, E. J., 107
- Mok, A., 226
- Moor, R. A. de, 146, 190
- Moore, W. E., 8, 13
- Morgenstern, von, 198
- Mosca, 1
- Mouton, J. S., 82, 166
- Mulder, M., 215
- Myrdal, G., 26
- North, R. C., 195
- O'Connell, J., 166
- Oers, M. C. van, 165
- Ogburn, T., 1
- Pareto, V., 1, 17, 27
- Parsons, T., 9, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 28, 46, 47, 190, 211
- Pelz, D. C., 165, 212
- Pennings, J. H., 224
- Perrow, Ch., 221, 223
- Pondy, L. R., 196, 197
- Porter, L. W., 164
- Ramondt, J. J., 179, 180, 181
- Rex, J., 17, 30, 201
- Rice, A. K., 62, 84, 87, 90, 91, 93
- Richardson, L. F., 199, 200
- Rogers, E. M., 111, 114, 126, 127, 128
- Scheff, Th., 210
- Schelling, Th. C., 199, 201
- Schneck, R. E., 224
- Schroeff, H. J. van der, 61
- Scott, W. R., 55
- Seeman, M., 165
- Selznick, P., 17, 44, 45, 46, 67
- Silverman, D., 17, 22, 29, 30, 137, 201
- Simon, H. A., 8, 59, 77, 97, 102, 103, 110, 111, 114, 118, 140, 195, 197, 230
- Sklair, L., 106, 107, 109
- Smelser, N. J., 26
- Smith, C. G., 175, 212, 213
- Spencer, H., 1
- Stalker, G., 75, 77, 80, 82, 84, 96, 104
- Starbuck, W. H., 43
- Steenbergen, B. van, 150
- Steiner, G. A., 135
- Stratton, J. A., 133
- Strien, J. J. van, 182
- Tannenbaum, A. S., 88, 175, 212
- Terreberry, Sh., 68, 70
- Teulings, A. W. M., 118, 193
- Thompson, J. D., 59, 60, 67, 68, 72, 134, 220, 221, 224, 226
- Thurlings, J. M. G., 18, 195, 190
- Toffler, A., 150, 151, 161, 162
- Touraine, A., 17, 23, 31, 33, 34, 35, 110, 157, 158, 175, 176

Trist, E. L., 58, 66, 69

Tuden, A., 220

Turner, R. H., 158

Veld, J. in 't, 178

Vollebergh, J. A. A., 95, 177

Vroom, V. H., 164

Weber, M., 1, 17, 27, 44, 45, 47, 48

Wertheim, F. W., 158

Wiener, A. J., 13

Wilensky, H. L., 76, 77, 79

Woodward, J., 225

Young, K., 216

Zald, M. N., 221

Zinnes, D. A., 195

Summary

Processes of organizational change may be defined and explained by means of either an approach to the system concerned or action analysis approach. Starting from their complementarity, and from a general tension model, this study explores four types of processes of change:

1. Structural development as a response to, and prerequisite for, the rational-strategic functioning of an organization in unknown and unstable environmental conditions.
2. Processes of innovation as discontinuous collective, creative interventions in internal and external organizational situations involving *threats and opportunities*.
3. Social change as activation and mobilization of the members (individuals and groups) of the organization, modifying the extent and substance of their participation in organizational life.
4. Conflict phenomena as the cause, effect or accompaniment of processes of organizational change.

In conditions of external heterogeneity (heterogeneous task environments) and uncertainty the internal pattern of differentiation and integration tends towards de-bureaucratization. Environment-oriented processes of problem-solving and decision-making presuppose 'organic' structural properties (unrestricted communication and consultation, projects rather than individual tasks, etc.). The structure tends to be of the matrix type, i.e. a flexible system of functional sub-systems and of integrating problem-solving and project units. (1)

Processes of organizational innovation involve a problem basis situation, a creative search process on the part of individuals and groups, and a certain impact of the innovations concerned on the ongoing organization. Various types of innovation are strategy and policy innovation, market and product innovation (in the broadest sense), socio-structural (administrative) innovation, and technological innovation. The ideal types of innovation process pass through the stages of an

external/internal problem situation, awareness and diagnosis of the problem, the initiation of search processes (creative intervention), decision-making regarding innovation plans and the implementation and stabilization of the innovation decided upon in the existing organization. Devising the organizational strategy (or long-term plan), which should be regarded as a 'master innovation', often involves the conflictual weighing one against the other of the interests and points of view of the parties in the organization, e.g. the various functional sub-systems versus management. (2)

Social change can be defined and explained with the aid of action sociology, which deals with the meaningful, conscious goals, wishes and situational logic of individuals and groups. Processes in which the members' power, knowledge, involvement and commitment to their goals either increase or decrease may be described as activation or deactivation, mobilization or demobilization, and participation or coercion. Activation, mobilization and participation (i.e. the structural effect of points 1 and 2) can relate to the organization as a work situation, as a co-operation and decision-making structure, and as an institution (in its external social aspect). Three participation types may be distinguished at these three organizational levels. Participation is always more or less conflictual. (3)

The elements of an intra-organizational conflict model are parties (system components or social groups) with their own goals and values, a structured area of conflict, a scarcity of goods (power, knowledge, prestige, retribution) and decision-making under conditions of uncertainty. The type and extent of the parties' interdependence determine the conflict pattern. The ideal types of such interdependence are the sect type (very great) and the coalition type (negligible). In the case of the former, when conflict arises the emphasis is on effecting a change of goals, while in the latter case conflict affects the power relations between the parties. Power, control and conflict are closely interwoven. Conflict in the vertical dimension (the hierarchy of decision-making authority, expertise, prestige) can effect changes in the power distribution or control structure, but can at the same time increase or decrease the total amount of power held by the parties. Polyarchy, the equal and substantial influence of the parties or organizational levels on decision-making, increases the effectiveness of the organization as a whole. Without active intervention (conflict) power distribution tends to be of the intrinsically stable feudal type. The egalitarian type is intrinsically unstable. Irrespective of whether it is influenced by the environment, the structure itself or technology, the phenomenon of conflict is concentrated on the relevant central areas of uncertainty. (4)

A distinction should be made between systems conflict (i.e. conflict between functional sub-systems) and social conflict (i.e. conflict between interest groups). In the former the 'own' goals are derived from the functional autonomy on which organization is by definition based. In the latter conflict indicates partly internal and partly external interest position of the parties (lower participants, professionals).

Organization as a system and organization as an action network constitute two fundamental dimensions of the organization phenomenon that stand in a more or less tense relation to each other, depending on the type of organization concerned, coinciding in normative organizations and existing in mutual tension in utilitarian organizations. Organization as a system has to do with heterogeneous and uncertain task environments (markets, competing organizations, regulatory bodies, etc.), and organization as an action network with a complex and uncertain socio-cultural environment (interest groups, professional groups, etc.).

The building of general system theories results in highly abstract 'empty' conceptual schemes which do not lend themselves to policy-oriented analysis and prediction. The critical function of the social sciences stands to benefit from the above distinction between organizational dimensions.

The models of processes of organizational change constructed in this study can be extended to the field of the strategies and tactics of changing, i.e. they can be utilized for the induction, management and stabilization of change. Restructuring, the induction of innovational processes, the activation and mobilization of the members, and the induction and resolution of conflict may all be regarded as strategies of changing.

Stellingen

- I. De systeemtheoretische en actie-theoretische benadering kunnen als complementaire kaders binnen de sociologie (van de organisatie) beschouwd worden; beide stellen in staat zowel sociale orde- als sociale veranderingsverschijnselen te verklaren.
- II. Het actiesociologische denken betekent in zoverre een omwenteling in het sociologische denken dat het gedrag van individuen en groepen niet vanuit het sociale feit (in de zin van Durkheim's „contrainte”) maar dat het sociale feit uit het zingevende menselijk-sociale handelen verklaard wordt.
- III. Een eenzijdige benadering van het organisatieverschijnsel als doelrationeel systeem staat een kritisch-evaluerende bijdrage van de sociale wetenschap in de weg.
- IV. Predictie en beleidsvoering met betrekking tot maatschappelijke en organisationele veranderingsvraagstukken vereisen een accentverschuiving in het sociologisch onderzoek naar systematisch longitudinaal onderzoek dat betrekking heeft op het sociale verschijnsel als proces. Het historische of tijdsaspect van sociale verschijnselen wordt in onvoldoende mate bij het sociologisch onderzoek betrokken.
- V. Het overaccentueren van professionele autonomie (m.b.t. keuze van probleemstelling, van methoden, van de „beste oplossing”) kan professionele arbeid buiten de relevante besluitvormingen en machtskaders plaatsen. De innovativiteit van wetenschaps- en vakbeoefening loopt hierbij gevaar.

- VI. De organisatiesociologie zal de bestudering van inter-organisatiele relaties en structuren in toenemende mate als haar object bij uitstek moeten zien.
- VII. Gegeven de actuele nadruk in het leraarberoep op vakdidactische vernieuwing en individualisering van het onderwijs, lijkt het het overwegen waard een stimulerende prestatiehierarchie in te voeren. Het afhankelijk stellen van de formele waardering van de leraar van zijn onderwijsprestaties zou minstens leiden tot explicitering en prioriteitenbepaling van aspecten van de beroepsuitoefening.
- VIII. Sensitivity-training met een direct accent op persoonlijke ontplooiing lijkt inadekwaat (soms dysfunctioneel) voor het optimaliseren van samenwerkingsrelaties in formele organisaties. Het manipuleren van taak- en machtscomponenten van samenwerking lijkt in deze situatie effectiever.
- IX. De conclusie van het rapport van de Club van Rome hebben onder meer betrekking op een radicale verandering van de structuren van macro-nationale planning en beleidsvorming; de in moderne grote industriële ondernemingen gepracticeerde concepties van general management en „corporate strategy” bevatten voor de hand liggende aanknopingspunten voor een reorganisatie van het landsbestuur.
- X. Maatschappelijke utopieën verliezen in deze tijd hun heilskarakter omdat zij binnen het bereik van het realiseerbare gekomen zijn.
- XI. Vestdijks oeuvre roep de paradoxale impressie op van een grote rijkdom gepaard gaande met een groot tekort.
- XII. Voor effectuering van de 8e Medische Faculteit in 1974 dient de voorbereidingscommissie op korte termijn uitgebreid te worden met enige full-time deskundigen zoals een medicus, een deskundige op het gebied van universitaire en ziekenhuisorganisatie en een econoom.
- XIII. De eerste dag na een vakantie zou men eigenlijk vrij moeten hebben.

